Bloomberg Businessweek

Türkiye

18 Mart 2018 ● businessweek.com.tr

ETİYOPYA'DA ÜRETİLDİ

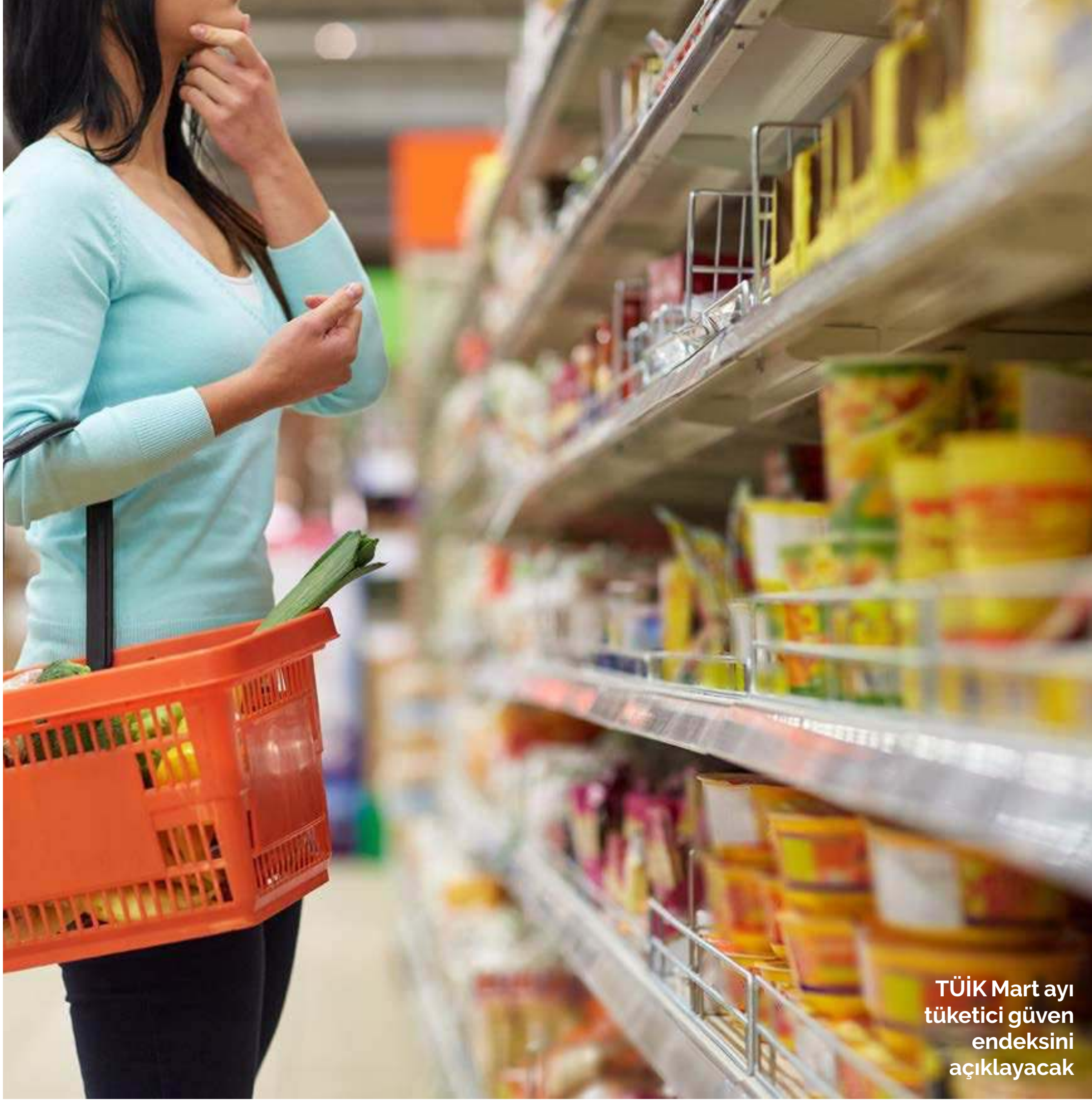
ÇİN TARAFINDAN


FİYATI 6 TL KKTC 7,5 TL
ISSN 1306-2387 09
9 771306 238008

Hızlı moda kendine yeni bir yuva buldu s32



EKONOMİ GÜNDEMİ



TÜİK Mart ayı tüketici güven endeksini açıklayacak

19 Mart Pazartesi
- Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Ocak ayı uluslararası yatırım pozisyonunu açıklayacak
- TÜİK Ocak ayı perakende satış endekslerini açıklayacak
- TÜİK 2017 yılı bölgesel satın alma gücü paritesini açıklayacak

20 Mart Salı
- TÜİK Mart ayı tüketici güven endeksini açıklayacak
- TÜİK Şubat ayı yurt dışı üretici fiyat endeksini açıklayacak
- Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Şubat ayı patent istatistiklerini açıklayacak
- Hazine Müsteşarlığı Şubat ayı hazine garantilerine ilişkin istatistikleri açıklayacak
- Hazine Müsteşarlığı Şubat ayı bütçe finansmanı istatistiklerini açıklayacak

21 Mart Çarşamba
- TÜİK Şubat ayı konut satış istatistiklerini açıklayacak
- Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Mart ayı finansal hizmetler istatistikleri ve finansal hizmetler güven endeksini açıklayacak

22 Mart Perşembe
- TÜİK Mart ayı sektörel güven endekslerini açıklayacak

23 Mart Cuma
- TÜİK 2017 yılı işgücü istatistiklerini açıklayacak

İnfomag Yayıncılık Bilişim Tanıtım ve Organizasyon Hizmetleri Ltd. Şti. Adına Sahibi
Serkan Ünal

Genel Yayın Yönetmeni
Serdar Turan (Sorumlu)

Yayın Danışmanı
Ruhi Sanyer

Yardımcı Editör
Sinan Koparan,
Mehmet Erdoğan Elgin

Haber Merkezi
Alp Börü, Batuhan Kurnaz

Redaksiyon
Saadet Başak Ülgen

Çeviri
Saadet Başak Ülgen

Grafik
Mehmet Güzel

Yönetim
Yayın Grubu Başkanı
Serkan Ünal

Yayınlar Direktörü
Serdar Turan (Sorumlu)

İdari İşler Direktörü
Selim Kara

Satış ve Pazarlama İş Geliştirme Direktörü
Serkan Aydıner

Reklam Satış Direktörü
Ali Toğral

Uluslararası Reklam Satış Yöneticisi
Abidin Karabulut

Reklam Rezervasyon
Tel: 0 212 324 55 15 Pbx
Faks: 0 212 324 55 05
reklam@infomag.com.tr

Finans Sorumlusu
Veysi Güneş

Katkıda Bulunanlar
Mithat Bereket,
İsmail Hakkı Polat

Yönetim Adresi
Ebulula Mardin Caddesi
4. Gazeteciler Sitesi No:83
Akatlar / İstanbul 34330
Tel: 0 212 324 5515 Pbx
Faks: 0 212 324 55 05
haber@businessweek.com.tr
info@businessweek.com.tr
destek@infomag.com.tr
Issn 1306-2387
Haftalık, yerel süreli yayın
Dili: Türkçe

Baskı ve Cilt
Bilnet Matbaacılık ve Yayıncılık A.Ş.
Dudullu Organize San. Bölgesi 1.Cad. No:16
Ümraniye-İSTANBUL
Tel: 444 44 03
Fax: (0216) 365 99 07
www.bilnet.net.tr

Dağıtım
Turkuvaz Dağıtım Pazarlama A.Ş.



Türk Çelik Sektörü ABD'den Muafiyet Bekliyor

● Türk çelik sektörü Trump'ın yasadan muafiyet için belirlediği tüm şartları yerine getiriyor. Ancak muafiyetten yararlanmak için zaman daralıyor. Bu süreçte çok hızlı aksiyon alınması gerekiyor

● Namık Ekinci*

ABD Başkanı Trump'ın tozlu raflardan çıkarıp koruma önlemleri adı altında yeniden gündeme getirdiği Section 232 yasası, geçtiğimiz yıldan bu yana küresel çelik sektörünün en çok konuştuğu konular arasında başı çekiyor.

Çelik ithalatına ek vergi getirilmesini öneren yasa, 1962 yılında ABD'nin Ulusal Güvenlik kapsamında bir ticaret anlaşması dahilinde kanunlaşmış, sonra da rafa kalkmıştı. Yasa ile ilgili çalışmalar geçtiğimiz yıl Nisan ayında yeniden başlamıştı.

Seçim sponsorluğunu yapan ABD'li çelik üreticilerinin yoğun baskısına dayanamayan Başkan Trump, tüm dünyadan yükselen itirazlara rağmen Section 232 yasasını 8 Mart'ta imzaladı. Adeta bir inat uğruna alınan kararın, dünya ticaretini altüst etmesi yanında ABD ekonomisine de ciddi zarar vereceği biliniyor.

Geçtiğimiz yıldan bu yana yasanın yürürlüğe girme ihtimali bile ihracatımıza olumsuz etki etmişken, muafiyet dışı kalmamız durumunda işlerin daha da kötüye gideceği açıktır. Durumu rakamlara özetleyecek olursak; Section 232 yasası ile birlikte çelik ithalatına yüksek vergi tedirginliği 2018 yılının ilk iki ayında ihracat rakamlarımıza olumsuz şekilde yansıdı. ABD'ye ihracatımız Ocak-Şubat 2018 döneminde sert bir şekilde düştü. Söz konusu dönemde ABD'ye miktarda yüzde 60 azalışla 195 bin ton, değerde ise yüzde 45 düşüşle 134,6 milyon dolar ihracat gerçekleştirdik.

Section 232 ile yapılmak istenen, bir nevi ABD halkından ve kamudan, verimsiz çalışan ABD çelik sanayisine kâr transferini artırmaktır. Çeliği girdi olarak kullanan ABD'li sanayiciler ve inşaat sektörü temsilcileri de Section 232'yi istemediklerini ısrarla belirttiler. Dünya yönetiminde önemli etkisi olan ABD, adil davranması gerekirken ekonomik gücünü kendi lehine, vatandaşlarının ise aleyhine kullanıyor. Bu gibi hareketler sadece çelik sanayinin değil, dünya ekonomisinin de çıkmaza sürüklenmesine sebep olur. ABD'nin kendi sanayisine yetecek ve hatta ihracatını yapacak kadar hammaddesi var ve ayrıca enerjiyi de oldukça ucuza kullanıyor. Buna rağmen düzgün çalışan, Dünya Ticaret Örgütü (DTÖ) kuralları çerçevesinde ihracat yapan bizim gibi ülkeleri bertaraf etme isteğini anlamak mümkün değil.

Section 232 kapsamında Trump'ın önünde üç seçenek bulunuyordu. Bunların ilki tüm ülkelerden çelik ithalatına en az yüzde 24'lük ek vergi getirilmesi. İkinci alternatif Türkiye, Brezilya, Çin, Kosta Rika, Mısır, Hindistan, Malezya, Güney Kore, Rusya, Güney Afrika, Tayland ve Vietnam'dan oluşan 12 ülkeye en az yüzde 53 vergi, geriye kalan ülkelere ise 2017 ihracatları kadar kota uygulanması. Üçüncü ve son seçenek ise tüm ülkelere 2017 ihracatlarının yüzde 63'u oranında kota getirilmesiydi.

Kötünün iyisi deyip kabul edebileceğimiz tek alternatif tüm ülkelere eşit olarak yüzde 25'lik vergi uygulanmasıydı. Ancak geldiğimiz noktada muafiyet sorunu ile karşı karşıyayız. Trump'ın ticaret savaşlarının fitilini ateşlemekten çekinmeyerek imzaladığı Section 232 yasası 23 Mart'ta yürürlüğe girecek. Başkan Trump, üç noktada uyum ve işbirliği sağlayan ülkelere muafiyet getirilebileceğini belirterek görüşmeler konusunda ABD Ticaret Temsilcisi Robert Lighthizer'ı yetkilendirdi. NAFTA görüşmeleri sürecinde Kanada ve Meksika'yı muaf bırakan Trump, diğer ülkelere de görüşmeler için kapı aralamayı ihmal etmemişti. Nitekim son olarak Avustralya ile görüşmelerin devam ettiği açıklaması geldi. ABD'ye çelik ihraç eden Güney Kore, Brezilya gibi ülkelerin başkentte üs kurduğu da gelen bilgiler arasında.

Türk Çelik İhracatı İçin Kritik Tarih 23 Mart!

Türk çelik sektörü olarak en önemli pazarlarımızdan ABD'ye ihracatımızı korumakta kararlıyız. Çelik İhracatçıları Birliği çatısı altında sektör temsilcilerimizle bir araya gelerek konuyu en ince detayına kadar değerlendirdik. Section 232 ile ilgili çok kapsamlı bir çalışma yaptık ve bu çalışmamızı Ekonomi Bakanlığımız ile paylaştık. İlk etapta Bakanlık yetkililerimizle bir araya gelmeyi talep ettik; kısa süre içinde bir araya gelerek konu ile ilgili görüşmeler yapacağımızı öngörüyoruz. Konu ile ilgili hummalı bir çalışma içerisinde olan Bakanlığımız kendileriyle paylaştığımız bilgileri de değerlendirmeye aldı. Muafiyetten yararlanmak için zaman daralıyor. Bu süreçte çok hızlı aksiyon almamız gerektiği noktasında hemfikiriz. Ekonomi Bakanlığımız ile işbirliği ve dirsek temasında yürüttüğümüz çalışmalar sonucunda Türkiye'nin yüzde 25 vergiden muaf tutulmasını hedefliyoruz.

Dünya genelinde bu denli tepki varken Donald Trump'ın adeta inat ederek yürürlüğe aldığı korumacı önlemler hem dünya ticaretini hem de Amerikan ekonomisini olumsuz etkileyecek. Başından sonuna neresinden bakarsanız bakın haksız bir durumla karşı karşıyayız. Resmi olarak imzası atılan çelik ithalatına yüzde 25 vergi kararı bazı ülkelere ayrıcalık tanıyan bazılarına da muafiyet için açık kapı bırakan yanı ile eşit ve adil değildir. Beklenildiği üzere ABD iki komşusu Meksika ve Kanada'yı NAFTA görüşmeleri süresince vergiden muaf tuttu. Basına yansıyan haberlerde ise Avustralya ile de görüşmelerin sürdüğü bilgisi mevcut. Türkiye'nin bir an evvel ABD ile masaya oturması, çelik sektörümüz açısından hayati önem arz ediyor. Nitekim diğer ülkeler de muafiyet için üst seviyede görüşmelerini sürdürüyor.

Donald Trump, Section 232 yasasından muafiyet için özetle karşılıklı ticaretteki dengesizlik, Çin ile çelik alışverişi ve askeri harcamalar olmak üzere üç noktaya işaret etti. Bunlardan ilki ikili ticaret ilişkilerindeki dengesizlik ki Türkiye ile ABD ticaretinde açık veren taraf Türkiye'dir. Çelik sektörü özelinde de ABD'den çelik ithalatımız 1,33 milyar dolarken ihracatımız 1,18 milyar dolardır. İkinci nokta Çin çelik ürünlerinin işlenerek veya işlenmeden yasal olmayan şekilde başka ülkelerde menşei değiştirilerek (trans-shipment) ABD'ye ihraç edilmesi ki Türkiye bu noktada kapsam dışındadır; zira Çin'den çok az miktarda çelik alıyoruz onu da kendi ihtiyaçlarımız için kullanıyoruz. Amerika'ya giden ürünlerimizin tamamının ve daha fazlasının hammaddesi Amerika'dan geliyor. Türkiye'de işlenip Amerika'ya geri gönderiliyor. 2017 yılında Türkiye'nin Çin'den tüm çelik ithalatı sadece 700 bin ton olup toplam üretimimize oranı yüzde 1,87 seviyesindedir. Çin'den Türkiye'ye kayıt dışı herhangi bir malzeme girişi söz konusu değildir. Son madde ise askeri harcamalarda özellikle gelişmiş olan müttefik ülkelerin ABD'ye kıyasla çok daha az harcama yapması. Türkiye'de böyle bir durum söz konusu değil. Türkiye gelişmekte olan ülke statüsünde olmasına rağmen pek çok gelişmiş ülkeye göre askeri harcamalarının GSYİH içerisinde aldığı pay oldukça yüksektir. Bu vesileyle NATO üyelerinin güvenliğini sağlamada önemli bir katkıda bulunuyor. Özetle, Türk çelik sektörü olarak Trump'ın yasadan muafiyet için belirlediği tüm şartları yerine getiriyoruz.

Bugün geldiğimiz noktada Türkiye'nin ABD ile pazarlıkta geç kalmaması büyük önem taşıyor. Aldığımız duyumlara göre birçok ülke muafiyet için şiddetli lobi yapıyor. Trump'ın ulusal güvenliği gerekçe göstererek imza attığı Section 232'nin bazı ülkelere ayrıcalık tanıyarak uygulanması Türk çelik sektörünün aleyhinedir. Önümüzde kritik bir tarih var: 23 Mart. Bizim de Türkiye olarak ülke menfaatlerimizi korumak için çok hızlı hareket etmemiz ve bir an önce aksiyon almamız gerekiyor. Aksi takdirde vergiden muaf bırakılan ülkeler içerisinde Türkiye'nin yer almaması, en önemli pazarlarımızdan olan ABD'nin Türkiye'ye kapanmasına ve sektörümüzün telafisi zor bir yara almasına sebep verecektir. Böyle bir durum Türkiye'nin 2,50 milyon tonluk bir açık vermesi demektir. Bu kadar büyük bir pazar bulmanın ne kadar zor olduğu ortadayken, bu durumun üretimi durma noktasına getireceği unutulmamalıdır. Bu kadar büyük bir pazarı kaybetmemiz, bazı üretim tesislerimizin kapanması gibi korkunç sonuçlar doğurabilir. Ayrıca düşünmek bile istemesek de böyle bir süreç çok sayıda kişinin işten çıkarılmasına yol açabilir. Böyle acı tablolarla karşılaşmamak için ABD ile pazarlığı kazanmamız şart. B

*ÇELİK İHRACATÇILARI BİRLİĞİ YÖNETİM KURULU BAŞKANI



İşsizlikte Gerileme

● TÜİK rakamlarına göre işsizlik oranı Aralık'ta yüzde 10,4 oldu

Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK), 2017 yılı Aralık ayı işsizlik rakamlarını açıkladı. İşsizlik oranı Aralıkta geçen yılın aynı ayına göre 2,3 puan düşüşle yüzde 10,4 oldu. Türkiye genelinde 15 ve daha yukarı yaştakilerde işsiz sayısı 2017 yılı Aralık döneminde geçen yılın aynı dönemine göre 581 bin kişi azalarak 3 milyon 291 bin kişi olarak kaydedildi. Aynı dönemde tarım dışı işsizlik oranı 2,6 puanlık azalış ile yüzde 12,3 olarak tahmin edildi. Genç nüfusta (15-24 yaş) işsizlik oranı 4,8 puanlık azalış ile yüzde 19,2 olurken, 15-64 yaş grubunda bu oran 2,3 puanlık azalış ile yüzde 10,6 olarak gerçekleşti. İstihdam edilenlerin sayısı, 2017 yılı Aralık döneminde bir önceki yılın aynı dönemine göre 1 milyon 619 bin kişi artarak 28 milyon 288 bin kişi, istihdam oranı ise 1,8 puanlık artış ile yüzde 46,9 oldu. Bu dönemde, tarım sektöründe çalışan sayısı 255 bin, tarım dışı sektörlerde çalışan sayısı 1 milyon 365 bin kişi arttı. İstihdam edilenlerin yüzde 18,3'ü tarım, yüzde 19,5'i sanayi, yüzde 7,3'ü inşaat, yüzde 55'i ise hizmetler sektöründe yer aldı. Önceki yılın aynı dönemi ile karşılaştırıldığında tarım sektörünün istihdam edilenler içindeki payı 0,1 puan, sanayi sektörünün payı 0,2 puan azalırken, inşaat sektörünün payı 0,4 puan, hizmet sektörünün payı ise 0,1 puan arttı. İşgücü 2017 yılı Aralık döneminde bir önceki yılın aynı dönemine göre 1 milyon 39 bin kişi artarak 31 milyon 579 bin kişi, işgücüne katılma oranı ise 0,8 puan artarak yüzde 52,4 olarak gerçekleşti. Aynı dönemler için yapılan kıyaslamalara göre; işgücüne katılma oranı erkeklerde 0,2 puanlık artışla yüzde 71,7, kadınlarda ise 1,3 puanlık artışla yüzde 33,5 olarak gerçekleşti. Aralık 2017 döneminde herhangi bir sosyal güvenlik kuruluşuna bağlı olmadan çalışanların oranı, bir önceki yılın aynı dönemine göre 0,6 puan artarak yüzde 33,3 olarak gerçekleşti. Tarım dışı sektörde kayıt dışı çalışanların oranı ise bir önceki yılın aynı dönemine göre 0,4 puan artarak yüzde 22,1 oldu. B

İşverenler İstihdamda Artış Bekliyor

● Manpower Türkiye araştırması işverenlerin istihdamda artış beklediğini ortaya koyuyor

ManpowerGroup 2018 İkinci Çeyrek İstihdama Genel Bakış Araştırması, Türkiye'deki işverenleri temsil eden bin 3 kişilik bir örneklem ile görüşme yapılarak gerçekleştirildi. Araştırma sonuçlarına göre Türk işverenleri, önümüzdeki Nisan-Haziran dönemi için güçlü işe alım beklentileri bildiriyor. İşverenlerin yüzde 28'i istihdamda artış beklerken yüzde 5'i azalma öngörüyor ve yüzde 63'ü de değişiklik olmayacağını tahmin ediyor. Bunun sonucunda Net İstihdam Görünümü yüzde 23 artışa işaret ediyor. Veriler mevsimsel dalgalanmalara izin verecek şekilde ayarlandığında görünüm artı yüzde 16'yı gösteriyor. İşe alım planları önceki çeyreğe göre yüzde 3 puan iyileşirken, 2017'nin ikinci çeyreğine göre yüzde 5 puan artıyor. Önümüzdeki üç ayda 11 sektörün ve beş bölgenin tamamındaki işverenler, istihdam seviyelerinde artış öngörüyor. İstihdam görünümleri önceki çeyreğe göre dokuz sektörde ve dört bölgede güçleniyor. 2017'nin aynı dönemine göre ise 11 sektörün tamamında ve dört bölgede istihdam görünümleri artıyor. Manpower Türkiye Genel Müdürü Feyza Narlı, "Türkiye, 2017'yi ihracat ve genel üretim artışı anlamında pozitif tamamladı. Ek büyüme ve yatırımlarla aynı trendin 2018'de de devam etmesi yönünde bir beklentimiz vardı. Araştırmamızın da işaret ettiği üzere, istihdam beklentilerinin bu çeyrekte de artmaya devam etmesi bu konuda yanılmadığımızı gösterdi. Ayrıca ilaç sektöründeki yatırımların artarak devam etmesinin kalifiye insan kaynaklarına duyulan ihtiyacı artırabileceğini ve dolayısıyla bu sektördeki pozitif istihdam trendinin devam edebileceğini düşünüyoruz. Ek olarak; elektrik, gaz ve su hizmetleri sektörü de Türkiye'nin büyümekte olan sektörlerinden biri olarak dikkat çekiyor. Bu sektörde de büyüme hızının artacağını tahmin ediyoruz" diyor. 11 sektörün tamamında işverenler, 2018'in ikinci çeyreğinde istihdam seviyelerinde artış öngörüyor. İlaç ile elektrik, gaz ve su sektörlerinde, sırasıyla yüzde 29 ve yüzde 25 net istihdam görünümüyle sağlıklı istihdam artışı öngörülüyor. İnşaat sektörü işverenleri de yüzde 21'lik bir görünüm ile aktif bir işe alım hızı bildirirken, üretim sektörü yüzde 20'lik bir işe alım hızı bildiriyor. İstihdam görünümü yüzde 18 seviyesinde olan tarım, avcılık, ormancılık ve balıkçılık sektörü işverenleri, istikrarlı bir istihdam artışı bekliyor. Diğer yandan, hem finans, sigortacılık, gayrimenkul ve kurumsal hizmetler sektörlerinde hem de madencilik sektöründe işverenler yüzde 17 istihdam görünümü bildiriyor. Bu arada, en zayıf görünüm yüzde 7 ile restoran ve otelcilik sektörü işverenlerinden geliyor. B



Otomasyonda Deneysel Teknoloji

Japonya'daki küçük marketler işgücünden tasarruf etmeye yönelik teknoloji denemeleri yapıyor. Peki müşteriler bunu destekleyecek mi?

Takanori Sakai, merkezi Japonya'daki Himeji şehrinde sahibi olduğu FamilyMart'ta haftanın dört günü gece vardiyasında çalışıyor. Bu iş için dışardan birini almadığını, çünkü çalışanların şimdilerde talep ettiği yüksek ücrete gücünün yetmediğini söylüyor. Caddenin hemen aşağısında rakiplerinin dükkanları bulunan Sakai, yüksek ücretleri ödeyebilmek için fiyat artırmaktan kaçınıyor. "Kârını sağlama alamayan dükkanların sayısı her geçen gün artıyor" diyor.

Küçük marketler Japonya'da çok yaygın; Japan Franchise Association'a göre, Ocak ayı itibarıyla sayıları 55 bin 310. Toplamda perakende yiyecek ve içecek satışlarının neredeyse yüzde 17'sini oluşturuyorlar. Sakai gibi işletme ve franchise sahipleri için fiyatları sabitlemek gitgide zorlaşıyor. Ülke genelindeki işsizlik oranı 25 yılın en düşük seviyesine inerek yüzde 2,4 oldu; Tokyo, Osaka ve diğer şehirlerdeki franchise sahipleri bu sıkı işgücü piyasasında çalıştıracak eleman bulabilmek için yabancılara, ev hanımlarına ve yaşlılara, yani pek çok Japon işverenin görmezden geldiği üç işçi kategorisine yöneliyor. Bu esnada, perakendeciler için bir tür benchmark işlevi gören prefektürlüklerdeki (Ç.N.: Japonya'da valilerin yönettiği idari bölgeler) asgari ücretler, 2013 ile 2017 yılları arasında ortalama yüzde 11 arttı.

Büyük market zincirleri, artan işgücü maliyetlerini dengelemek için otomasyona ve işgücünden tasarruf etmeye yönelik diğer ekipmana para akıtıyor. FamilyMart UNY Holdings, Seven & i Holdings, Lawson ve diğer büyük operatörler radyo frekansı ile tanımlama teknolojisini (RFID) 2025'e kadar hayata geçirmek için Japonya Ekonomi, Ticaret ve Sanayi Bakanlığı ile birlikte çalışıyor. RFID, ürünlere yapıştırılmış küçük etiketlerde saklı bilgileri

İLLÜSTRASYON: ARINA SHABANOVA; VERİ: JAPONYA İÇİŞLERİ VE HABERLEŞME BAKANLIĞI

Bloomberg Businessweek Türkiye
18 Mart 2018
Editör Cristina Lindblad

okumak için kablosuz iletişimden faydalanıyor. Bu format, stok yönetimi ve kasiyerlik gibi işleri otomatikleştiriyor.

Gazeteciler Şubat ayında, Bakanlığın zemin katında bulunan ve afişlerle kasiyersiz kasaların varlığının duyurulduğu bir FamilyMart'ın koridorlarında gezinmeye davet edildi. Jambon ve yumurtalı sandviçlerden tiramisu pastalara kadar tüm ürünlerde, RFID etiketli beyaz-mavi çıkartmalar vardı. Ufak, kırmızı bir üçgen ise müşterileri ürünleri mikrodalgada ısıtmadan önce çıkartmaları sökmeleri konusunda uyarıyordu; içlerinde metal bulunduğu için patlamaya sebep olabilirler.

On yıllardır var olan RFID, üretim hattındaki otomobil parçalarının takibinden bir DVD kiralama otomatındaki film isimlerinin listelenmesine kadar çeşitli işlerde kullanılıyor. Franchise işletmeler maliyetinden dolayı bu teknolojiyi benimsemek konusunda geç kaldı, ama toplumsal istatistikler Japonya'daki kullanımına ivme kazandırabilir. Ülkenin çalışan nüfusu gitgide küçülüyor: 1997 Ocak'ında 87 milyonluk zirvesindeyken, bu Ocak ayında 76 milyona düştü. RFID girişimini denetleyen kıdemli bakanlık yetkilisi Yotetsu Hayashi, "Demografik düşüşün ciddi bir sorun haline gelmesiyle birlikte, bu konu hızla ele alınması gereken bir mesele olup çıktı" diyor.

Market zincirleri kendi içlerinde de denemeler yapıyor. Ekim ayında Tokyo'da bir inovasyon merkezi açan Lawson Inc., aralarında otomatik ödemenin ve ürünlerin poşetlenmesinin de bulunduğu bir dizi girişim için Panasonic Corp. ile çalışıyor. Şirket ayrıca, Şubat'ta sona eren mali yılda marketlere tabletler ve daha hızlı yazarkasalar temin etmeye başladı.

Yeniliklerin tümü yüksek teknolojiyle alakalı değil. 7-Eleven markasının Japonya'daki haklarına sahip olan Seven & i, henüz sona eren mali yılda franchise marketleri daha verimli olacakları şekilde donatmak için tahminen 27 milyar yen (253 milyon dolar) harcadı; örneğin yeniden stoklamayı kolaylaştırmak için uzayan raflar yerleştirdi. Şirket, hazır yemek satan marketlere bulaşık makineleri yerleştirmek için ise 15 milyar yen daha harcadı.

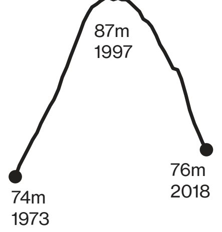
FamilyMart, kasa işlemlerini basitleştirmek ve hızlandırmak üzere tasarlanmış satış noktası sisteminin tanıtımını yaklaşık 11 milyar yen gibi bir maliyetle tamamladı. Şirket, nihayetinde iş yükünü yarı yarıya azaltmasına yardımcı olması için aralarında yapay zekanın da bulunduğu bir dizi teknolojiyi değerlendirdiğini söylüyor.

Analistler, tüm bu teçhizatın kısa vadedeki faydalarının bazı market sahipleriyle sınırlı olabileceğini söylüyor. Jefferies LLC analisti Michael Allen, "Teknolojideki problem, kasa örneğinde olduğu gibi işgücü gerektirmeyen bir sistem kursanız bile müşterilere onu kullanmayı öğretmeniz gerekiyor" diyor ve ekliyor: "Etkinin görülmesi yıllar sürüyor."

Bu arada Himeji'deki FamilyMart işletmecisi Sakai, üyelerinin market sahipleri olduğu bir birlik kurdu; amaçları ise diğer şeylerin yanı sıra kurumsal ortaklarına kârlarının daha küçük bir kısmını ödemelerine olanak sağlayacak bir franchise yasası için kanun yapıcılarla görüşmek. O zamana dek geceleri çalışmaya hazır olduğunu söylüyor. "Son 13 yıldır gerçekten izne çıktığım bir günüm yok; bir tek gün bile" diyor. —*Lisa Du ve Yuko Takeo*

SÖZÜN ÖZÜ Japonya Ekonomi, Ticaret ve Sanayi Bakanlığı, market işletmecilerinin işgücünden tasarruf etmelerini sağlayacak olan radyo frekans teknolojisine 2025'e kadar geçmelerine yardımcı oluyor.

● Japonya'nın çalışma çağındaki popülasyonu, Ocak değerleri



Putin Rusya'yı Yeniden Muhteşem Yapabilir mi?

● Kamu harcamalarında artış yapmaya yönelik verilen sözler ekonomideki erimeyi durdurmaya yeterli olmayabilir

Bundan altı yıl önce Rusya devlet başkanı Vladimir Putin'in, başkanlık seçimine hazırlandığı dönemde Nizhyn Tagil'deki UralVagonZavod'da (Ural Vagon Fabrikası) çalışan işçiler başkente gelmiş ve Putin'in aleyhine gösteri düzenleyen Moskovalıların karşısına dikilmişlerdi. Putin geçtiğimiz Mart ayında seçim kampanyası sırasında Ural Dağları'ndaki bu fabrikaya uğramış ve "Sizlerin güvenini boşuna çıkarmamaya çalıştım" demişti.

Her biri dikkatçe seçilmiş dinleyiciler arasında kendisine meydan okuyan biri çıkmamış olsa da bu şehirdeki halkın ruh hali çok da heyecanlı değildi. Stalin döneminden kalan, savaş tankları ve diğer ağır ekipman üreten devlete ait bu fabrika, işten çıkarmalarla ve maaş kesintileriyle çalkalanmaktaydı. Maaş kesintilerine karşı dava açan küçük bir sendikanın başkanı olan Alexei Dimitrov, "Maaşlar yüzde 40 azaldı. Bize mahkemeye başvurmak dışında bir şans bırakmadılar" diyordu.

Her ne kadar Putin, 18 Mart'taki seçimlerde ipi göğüsleyecek gibi görünse de Kremlin, bu tür maddi konuların git gide daha da sorun teşkil etmeye başlamasından tedirgin. Geçen ay bir kredi değerlendirme şirketi Rusya'yı kötüler kategorisinden çıkarmış olabilir ancak halkın birçoğu için (bunlar arasında Putin'in yedi dönemdir başkan olduğuna şahit olanlar da var) ekonomik durgunluğun etkileri devam ediyor. Yeni füzelerin Florida'yı ▸

◀ hedeflediğini gösteren sanal videolar dikkatleri Putin'in 1 Mart'ta yapacağı İcraatın İçinden konuşmasına çekmişti ancak Putin bu konuşmanın önemli bir bölümünü geçen seçim kampanyasına göre daha da alt seviyeye düşen hayat standardını yükseltme vaatlerine ayırmayı tercih etti.

Putin şöyle konuştu: "Vatandaşlarımızın refahına yönelik açılımlar ortaya koymalıyız. Asıl düşmanımız geri kalmaktır." Önümüzdeki 10 yıl içinde şu anda yoksulluk sınırı altında yaşayan 20 milyon Rus vatandaşının sayısını yarıya düşürmeyi ve kişi başı milli geliri yüzde 50 artırmayı vaat etti.

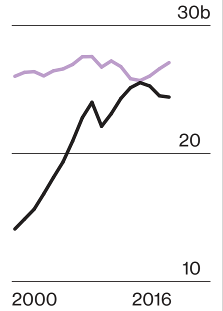
18 yıllık iktidarının başında Putin'in arzusu yaşam standartları açısından Portekiz'i geride bırakmaktı. Ancak bu, git gide ulaşılması daha zor bir hedef haline geliyor. İktidarının ilk 10 yılında gelirler iki katından daha fazla seviyeye yükseldi ancak daha sonra gelirler düştü ve şu anda 2010 yılı seviyesinde seyrediyor. Merkez Bankası tarafından Ocak ayında yapılan bir ankete göre Rusların yaklaşık üçte ikisi son 12 ay içerisinde finansal durumlarında bir gelişme olmadığını söylüyor ve neredeyse yarısı gelecek yılda da bu konuda bir gelişme beklemediğini ifade ediyordu.

Petrol fiyatlarında hızlı bir yükseliş olması veya Batı ülkelerinin ambargoyu gevşetmeleri pek mümkün görünmediği için Kremlin'in ekonomik büyüme seçenekleri de son derece sınırlı. Merkez Bankası'nın tahminlerine göre önümüzdeki yıl için yüzde 1,5-2 gibi bir büyüme söz konusu olabilir. Ekonomiyi yavaşlatan faktörler arasında istihdamdaki daralma ve yatırımların yetersizliği ön plana çıkıyor.

Putin, konuşmasında sağlık, emeklilik ve ulaşım altyapısı için trilyonlarca ruble ayrıldığını söylese de bu paranın kaynağı konusunda net bir açıklama yapmadı. Rusya'nın kredi notunda kısa süre önce yaşanan artışa rağmen Kremlin'in ülke ekonomisinde Batı etkisinin artmasına yönelik endişeleri nedeniyle yabancı kaynak akışının bir anda hızlanmasını beklemek, özellikle de yaptırımlar devredeyken, gerçekçi olmayacaktır. Konuya hakim kaynakların verdiği bilgilere göre Putin'in yardımcıları bu kaynakları oluşturmaya yönelik acı bir reçete üzerinde aylardır çalışıyor.

Masadaki teklifler arasında gelir vergisini artırmak, gıda ve diğer ihtiyaçlara yönelik destekleri azaltmak ve diğer yardımlarda kesintiler yapmak da var. Listenin üst sıralarında yer alan bir diğer madde de şu anda erkekler için 60, kadınlar için 55 olan emeklilik yaşını yükseltmek. Ekonomik Kalkınma Bakanı Maxim Oreshkin 5 Mart'ta televizyonda katıldığı bir programda, "Eğer vergileri veya emeklilik yaşını artırmazsak, sosyal güvenlik ve sağlık kalitesini önemli ölçüde artırmak kolay olmayacaktır" diyordu.

Hükümete ekonomi politikası konusunda danışmanlık da yapan Moskova Ekonomi Yüksek Okulu dekanı Yaroslav Kuzminov, "Bir sonraki iktidar dönemindeki meydan okuma, ekonomiyi yeniden yapılandırmaya yönelik bir mekanizma kurmak ve ekonomiyi insan sermayesi oluşturan bir rotaya çevirmek olacaktır" diyor. Ülkenin petrol ve doğalgaza bağlı ihracata dayalı ekonomisini çeşitlendirmek, söylemesi kolay ama yapması zor bir iş. Suudi Arabistan'ın başına gelenlere bakın... Eğitime ve altyapıya yönelik yatırımları artırmak iyi bir başlangıç olabilir ancak bunlar Rusya'nın ekonomik lig tablolarındaki düşüşünü durdurmaya yeterli olmayabilir. Ülke neredeyse 10 yıllık bir petrol temelli büyümeyle birlikte 2008 yılında en büyük 10 ekonomi arasına girmişti. Ancak Londra merkezli Centre for Economics & Business Research'ün Aralık 2017'de yaptığı bir araştırmaya göre Güney Kore, İspanya ve Türkiye bu listelerde hızla yükselirken Rusya ▶





◀ Ural Vagon Fabrikası'nın Ural Dağları'nda bulunan fabrikasındaki tanklar

YEVGENY KURSKOV/TASS/ZUMA PRESS; *SATIN ALMA GÜCÜ PARİTESİ, 2011 SABİT DOLAR FİYATI İLE DEĞER. VERİ: BLOOMBERG

◀ 17. sıraya kadar geriledi.

Nizhny Tagil, Ural Vagon Fabrikası'nda Dimitrov ve arkadaşları, maaş kesintilerine karşı açtıkları davada bir sonuç elde edebilmiş değiller. Ancak Putin'in ziyaretinden birkaç gün önce fabrika yönetiminin 2016'dan bu yana ilk kez zam açıklayıp maaşlara yüzde 6 artış yapması onlar için bir kazanım sayılabilir. Dimitrov, "Bu zam, işçilerin ruh halini biraz da olsa düzeltecek ancak son birkaç yıldaki kayıpları karşılamak için yeterli değil" diyor. *—Andrey Biryukov ve Evgenia Pismennaya*

SÖZÜN ÖZÜ Putin, başkanlık seçimlerinin arifesinde yollara ve emekliliğe dair yeni yatırım sözü verdi. Bu ilave harcamaya kaynak bulmaya yönelik kemer sıkma tedbirlerinin açıklanması, seçim sonrasına kaldı.

Kereste Vergisi, ABD'deki İnşaatçılara Darbe İndiriyor

● Trump'ın Kanada'dan ithal yumuşak keresteye uyguladığı cezalar, konut inşaatı ekonomisini değiştiriyor

Eddie Martin, geçtiğimiz 18 aydır inşa ettiği uygun maliyetli evleri "uygun maliyetli tutabilmenin" yollarını arıyor.

Teksaslı konut üreticisinin iskelette kullandığı kereste Kanada'dan geliyor. Trump yönetimi geçen yıl sektörün adaletsiz bir şekilde sübvanse edildiği iddiasıyla Kanada'dan gelen yumuşak kereste ürünlerine ceza niteliğinde vergiler koydu. Bu hamle, kereste fiyatlarını neredeyse rekor seviyelere tırmandırdı. Martin'in başkan olduğu Tilson Home Corp., eklenen maliyetleri ev alıcılarına yansıtmaktan bu zamana kadar uzak durdu. Şirket bunu yapabilmek için, sunduğu ev planı sayısını azaltıyor ve Güney'in uygun maliyetli sarıçamı yerine, Teksas'ın nemli havasında bombe yapma ihtimalinin inşaatçıların işini zorlaştırmasına rağmen daha pahalı olan köknar kullanmaya geçmeyi düşünüyor.

Şirketi eyalet genelinde yılda yaklaşık 400 ev inşa eden Martin, "Belki bükülmezse diye denememiz ve fiyatı artırıp bunun bir kısmını telafi edebilir miyiz diye bir bakmamız gerektiğini hissediyoruz; bir şirket olarak bizim için çok zor bir durum" diyor ve ekliyor: "Fiyatlarımızı evleri satabileceğimiz aralıkta tutmamız şart."

National Association of Home Builders'a (NAHB) göre, kurulum maliyetleri de dahil olmak üzere, keresteyi iskelet haline getirmek ortalama bir evin satış fiyatının yaklaşık yüzde 18'ine denk geliyor. Yükselen kereste fiyatı, halihazırda yüksek konut talebi ve yetersiz işgücüyle boğuşan ABD'li inşaatçılar açısından kötü bir zamana denk geldi. Ülkenin en büyük inşaat malzemeleri zincirlerinden 84 Lumber Co.'nun ulusal satışlardan sorumlu başkan yardımcısı Jim Barbes, "Sanki konut üreticisini bekleyen kusursuz bir fırtına varmış gibi" diyor.

ABD Ticaret Bakanlığı 2 Kasım'da, ABD'li inşaatçıların yıllık ihtiyacının dörtte birinden fazlasını karşılayan Kanada kerestesine yüzde 21'lik ithalat vergisi uygulanacağını duyurdu. Büyük ölçüde takip edilen bir sektör göstergesi olan bir tür vadeli kereste sözleşmesinin fiyatı geçtiğimiz 12 ayda yüzde 28 yükseldi ve son 30 yılın en yüksek seviyesinden işlem görüyor. NAHB'nin vergi ve ticaret politikaları analizinden sorumlu direktörü David Logan, "Yani yalnızca rekor kırılan değil, eşi benzeri görülmemiş bir yılın potansiyelinden bahsediyoruz" diyor.

İthalat vergisi sebebiyle şirketler, tek ailenin yaşayacağı bir ev inşa etmek için ortalama bin 360 dolar daha harcıyor. Bloomberg Intelligence analisti Drew Reading'e göre kâr marjını stabil tutabilmek için fiyatlarını yükselten inşaatçıların sayısı artıyor, ancak Federal Reserve'ün para politikasını sıkılaştırmasıyla birlikte mortgage bedelleri yükselmeye başlayınca, eklenen maliyetleri fiyatlara yansıtma becerileri de bir sınavdan geçmiş olacak.

84 Lumber'dan Barbes, inşaatçıların maliyetleri düşürmek için bulabildikleri her işgüzarlığı denediğini ve imar kanununa uyarken mümkün olduğunca az malzeme kullanmak için çatı sistemlerinin, duvar panellerinin ve zeminin tasarımını değiştirmenin de bunlara dahil olduğunu söylüyor. Ayrıca, paradan tasarruf etmek için ilk kez ev alacaklara yönelik olarak daha basit kat planlarına sahip çok aileli konutlara geçiş yaptıklarını anlatıyor. Pennsylvania merkezli şirket, yazılım yardımıyla evin kalitesinin riske etmemeyi garantilerken ahşabı ya da ahşap iskeleti optimize eden yükleri hesaplayabilen tasarımcılarla çalıştığını belirtiyor.

Yılda 8 bin ila 8 bin 500 ev inşa etmeyi planlayan Arizona, Scottsdale'deki Taylor Morrison isimli şirketin konut inşaatı operasyonlarından sorumlu müdür yardımcısı Alan Laing, kereste atığını azaltmak için duvar panellerini fabrikalarda inşa ettikten sonra şantiyelere gönderdiklerini söylüyor. Kereste fiyatlarının yukarı yönlü gidişatı sürdürmesi durumunda, onunki gibi şirketler muhtemelen çelik, beton ve diğer alternatiflere bel bağlamaya başlayacak. "Eğer bu rekor bir yılsa" diyor ve devam ediyor: "Bir şeyin çok pahalanması gündeme geldiğinde başka her şeyde olduğu gibi inovasyon doğacaktır." *—Jen Skerrit*

SÖZÜN ÖZÜ Vadeli kereste sözleşmelerinin fiyatında geçtiğimiz 12 ayda gerçekleşen yüzde 28'lik artış, inşaatçıların ahşap kullanımını azaltmasına ve alternatiflere yönelmesine sebep oluyor.

● ABD'deki bir evin ortalama satış fiyatında iskelet kerestesinin payı

%18

VERİ: DÜNYA BANKASI

Mithat Bereket

Popüler Bilim İnsanı

"Evren nereye gidiyor, bir sonu olacak mı? Eğer olacaksa nasıl sona erecek? Eğer bu soruların yanıtlarını bulursak, Tanrı'nın zihnini de anlamış oluruz"

Kuşkusuz, popüler bir bilim insanıydı o... Bilime yaptığı müthiş katkılarıyla, karmaşık teorileri, konseptleri kitlelere daha erişilebilir ve anlaşılabilir kılmasıyla ve karşılaştığı tüm engellere rağmen evreni tamamen anlamak için izlediği yol ve ruhuyla hatırlanacak. Aslına bakarsanız, cesareti, azmi, mükemmelliği ve esprili kişiliği zaten dünya genelinde insanlara ilham vermişti.

2017 yılı Ekim ayında, internette yayınlanan 1966 tarihli doktora tezi kamuya açıldığından beri milyonlarca kişi tarafından okundu. Cambridge Üniversitesi'nin tezi yayına koyduğu 23 Ekim 2017 tarihinde okulun internet sitesi çökmüştü.1966'da yayımlanan *Genişleyen Evrenlerin Özellikleri* adlı tezini 500 binden fazla insan indirmeye çalışmıştı.

1962'den beri Cambridge Üniversitesi'ndeydi ve bu tezinin ardından 1988'de tüm zamanların en etkili bilim eserlerinden *Zamanın Kısa Tarihi: Büyük Patlamadan Karadeliklere* kitabını yazmıştı. Bu kitap 10 milyondan fazla sattı.

Hayatı, 2014'te *The Theory of Everything* filmiyle beyaz perdeye aktarıldı. Başrolünde Eddie Redmayne vardı.

Doktorlar 22 yaşındayken yakalandığı hastalık nedeniyle yalnızca iki yıl ömrü kaldığını söylemişti. O ise 76 yaşına kadar çalışmalarına devam edip birçok teoriye ve kitaba imza attı. Bu hastalık çok nadir görülen, motor nöron hastalığıydı (ALS, Amyotrofik Lateral Skleroz). Ama o, hastalıkla kıyasıya mücadele edip, çağının en saygın ve başarılı bilim insanlarından biri oldu. Güçlü ve renkli espri anlayışıyla bir bilim elçisiydi ve çalışmalarına halkın rahat erişebilmesi için uğraştı.

Zamanın Kısa Tarihi: Büyük Patlamadan Karadeliklere adlı kitabı en çok satanlar listesine girdi ama kaç kişinin kitabı sonuna kadar okuyabildiği ise hala belirsizliğini koruyor.

Ayrıca, çok sayıda televizyon programına katıldı ve sentezlenen sesinin de birçok kayıtta kullanılmasına izin verdi. Geçtiğimiz hafta son yolculuğuna çıkan bu bilim insanı 76 yaşındaki İngiliz evrenbilimci ve fizik profesörü Stephen Hawking idi.

O, çözümleri hesaplama veya deney yapmadan görselleştirme yeteneğiyle biliniyordu.

Belki de en ilgi çekici olan, evrenin belirlenen yasalara göre geliştiğini söylediği 'Her Şeyin Teorisi'ydi.

"Bu yasaların tamamı bize evrenin nasıl doğduğuna ilişkin sorulara yanıt verebilir" dedi ve devam etti: "Evren nereye gidiyor, bir sonu olacak mı? Eğer olacaksa nasıl sona erecek? Eğer bu soruların yanıtlarını bulursak, Tanrı'nın zihnini de anlamış oluruz."

Hawking popüler kültürden de korkmadı. Onun bir parçası haline geldi. *The Simpsons* çizgi filminde Homer karakteriyle yan yana resmedilmiş, BBC'nin komedi dizisi *Red Dwarf*'ta kendini oynamış, *Uzay Yolu II: Yeni Nesil* filminde hologramı yer almıştı. Rock grubu Pink Floyd da 1994 tarihli *The Division Bell* albümündeki Keep Talking adlı şarkılarında Hawking'in mekanik sesini kullandı.

Stephen Hawking, Cambridge Üniversitesi'nde matematik profesörü olarak çalışmaya devam etti, 2011 yılında *Ceviz Kabuğundaki Evren* kitabını da yayımladı.





Trieste Limanı 2041'e Kadar Türklerin

●İhracatta Avrupa'ya açılan en önemli kapı olarak görülen İtalya'nın Trieste Limanı'nın kullanım hakkı 2041'e kadar U.N. Ro-Ro'ya ait olacak. Şirket, 2013'te limanı işleten Samer Seaport'un yüzde 60 hissesini alarak elde ettiği avantajı 23 yıl daha sürdürecek

İtalya'nın kuzeydoğusundaki Friuli-Venezia Giuli özerk bölgesinin 200 bin nüfuslu başkenti Trieste, ülkenin önemli ticaret merkezlerinden birisi. 18'inci yüzyılda şehri egemenliği altında bulunduran Avusturya İmparatorluğu, Trieste'yi serbest liman ilan ettikten sonra önemli bir ticaret merkezi haline gelmiş. İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra da Trieste, uluslararası bir anlaşmayla serbest bölge statüsünü kazanmış.

Trieste, İtalya için olduğu kadar Türkiye'nin dış ticareti için de çok önemli bir kapı. Çünkü Türkiye'nin Trieste Limanı'ndan Avrupa kıtasına çıkan ihraç malı yüklü TIR'ları transit geçiş belgesi engeliyle karşılaşmadan istedikleri ülkeye gidebiliyor. Yani Avrupalı bir taşımacı haline gelebiliyorlar. U.N. Ro-Ro'nın davetlisi olarak gittiğimiz Trieste'de, şirketin CEO'su Selçuk Boztepe ve pazarlama ile stratejiden sorumlu genel müdür yardımcısı Fuat Pamukçu ile yaptığımız sohbette limanın bu özelliğini öğreniyoruz.

Bu kapıdan girişin en önemli anahtarı ise Derince, Ambarlı ve Mersin limanlarından Ro-Ro seferleri yapan U.N. Ro-Ro. Türkiye'nin Ro-Ro taşımasında U.N. Ro-Ro'nun yanı sıra, bu alanda faaliyet gösteren Alternatif Ro-Ro'nun (Ekol Lojistik) altı, Ulusoy Ro-Ro'nun dört gemisi bulunuyor.

Şirket, Türkiye'nin özellikle ihracatı için hayati öneme sahip Trieste Limanı'ndaki kullanım hakkını 2041 yılına kadar uzatmış. "2020 yılına kadar olan kullanım hakkını 2041 yılına kadar uzatmayı başarmamız ihracatımız için önemli. 2023 yılında 500 milyar dolarlık hedef diyorsak atardamarları açık tutmak gerek" diyor Selçuk Boztepe.

1994 yılında Yugoslavya iç savaşı nedeniyle Türkiye'nin dış ticaretinin olumsuz etkilenmesi üzerine Uluslararası Nakliyeciler Derneği (UND) üyesi 48 lojistikçi, malları deniz yoluyla Trieste Serbest Limanı'na ulaştırmak için bu şirketi kurmuş. U.N. Ro-Ro daha sonra yatırım şirketi Kohlberg, Kravis, Roberts'a (KKR) satılmış. 2014 yılında ise hisselerin yüzde 58,8'ini Actera, 40'ını ise Şevket Sabancı'nın yönetim kurulu başkanı olduğu Esas Holding (yüzde 40) almış. Hisselerin yüzde 1,2'si ise UND'de kalmış.

Bloomberg Businessweek Türkiye
18 Mart 2018
Editör
Ruhi Sanyer



2010 yılında Türkiye'nin dış ticaretinde karadan TIR taşımacılığının yüzde 55, Ro-Ro taşımacılığının yüzde 45 olan payları geçen yıl tam tersine dönmüş. Selçuk Boztepe 2022 yılında Ro-Ro taşımacılığının payının yüzde 65'e ulaşmasının beklendiğini söylüyor. Ro-Ro taşımacılığında TIR'lar veya TIR dorseleri Ambarlı, Derince ve Mersin limanlarından Ro-Ro gemilerine bindirilip şirketin sefer yaptığı İtalya'nın Trieste ve Bari, Fransa'nın da Toulon limanlarına gönderiliyor. Yılda yaklaşık 40 bin şoför de THY ile Venedik üzerinden Trieste'ye ulaşıyor. İhraç malları varış limanlarında ya dorselere TIR çekicisi takılıp, ya komple TIR olarak ya da dorseler trenlere yüklenerek Avrupa'nın içlerine doğru yolculuğa başlıyor. Lojistikte yükün tek ve aynı taşıma birimi veya modlar arasında içindeki yük elleçlenmeden iki veya daha fazla karayolu taşıma aracıyla taşındığı intermodal taşımacılık U.N. Ro-Ro'nun işinin daha büyük bölümünü oluşturuyor.

Boztepe'nin verdiği bilgiye göre işlettikleri Riva Triana Terminali'nde 65 ton kaldırma kapasitesine sahip mega vincin bu yıl devreye girmesi de şirketin trene yükleme kapasitesini ciddi şekilde artırıyor. Yani bugün gemilerden indirilen her 100 dorsenin 45'i trene yüklenirken, 2019'da bu sayı 75'e çıkacak.

Avrupa Birliği çevre kirliliği ve küresel ısınma nedeniyle intermodal taşımacılığı desteklerken, lojistik şirketleri de maliyet başta olmak üzere çeşitli nedenlerle bu taşıma modelini tercih



etmeye başlamış. Boztepe, "Avrupa Birliği küresel ısınmaya karşı yürüttüğü mücadele nedeniyle yollarında artık TIR görmek istemiyor. Bu nedenle de lojistik şirketlerini çeşitli yasal düzenlemelerle intermodal taşımacılığa zorluyor" diyor. Genel Müdür Yardımcısı Fuat Pamukçu, intermodal taşımacılıkta karbon salınımının kara taşımacılığına göre yüzde 30 ila 40 oranında daha az olduğunu söylüyor.

Lojistik şirketlerinin bu taşımacılık modelini tercih etmelerinin en önemli nedenlerinden birisi maliyetlerin yüzde 15 ile 30 arasında düşmesi. Her dorseye bir çekici gerektirmediği için yatırım maliyetinde de önemli oranda tasarruf sağlamak mümkün. Boztepe, "Dorseler vinçle ya trene yükleniyor ya da kara taşımacılığına göre çok daha kısa mesafelerde çekici kullanılıyor" diyor.

Kara taşımacılığında transit geçiş belgeleri ve şoför bulmaktaki zorluk da intermodal taşımacılığın tercih sebepleri arasında bulunuyor.

U.N. Ro-Ro 2017'yi bir önceki yıla göre hacimde yüzde 10, ciroda ise yüzde 20 büyüyerek, 225 milyon euro ciroyla kapatmış. Beklenti, bu yıl da aynı oranda büyümek. Şirket, 2013 yılından bu yana Trieste Limanı'na 20 milyon euroluk yatırım yapmış. Bunun 10 milyonu intermodal taşımacılık için tren hatlarının döşenmesine ve limandaki mega vincin yerleştirilmesine harcanmış.

Limanı işleten Samer Sea Port şirketine yüzde 60 hisse için de 10 milyon euro ödenmiş. Trieste Limanı'nda üç rıhtım ve büyük bir depolama alanına sahip olan U.N Ro-Ro, Türkiye'de intermodal taşımacılık pazarında yüzde 65 pay sahibi olmuş. U.N. Ro-Ro'nun geçen yıl yaptığı toplam yatırım ise 39 milyon euro. Aynı miktarda yatırım bu yıl da yapılacak.

Yaş ortalaması 10,8 olan Alman yapımı 12 gemisi bulunan şirket, sektördeki tüm teknolojik gelişmeleri de yakından izliyor. Bu çerçevede iki gemisinin boyu Tuzla'da Gemak Tersanesi'nde 30 metre uzatılmış. Bunun için gemi önce peynir kalıbı gibi ortadan ikiye bölünüyor. Araya 30 metrelik bölüm yerleştirilerek bilgisayarlı kaynakla ek yapılıyor. Yeni bir geminin fiyatı 50-60 milyon euro. Kapasiteyi dörtte bir artıran "boy uzatma operasyonu" ise 20 milyon euroya mal oluyormuş. Dorse kapasitesi 215'ten 313'e, gemi boyu da 193 metreden 223 metreye çıkarken hızda da azalma olmamış. Üstelik yakıt harcaması da beklendiği gibi yüzde 5 değil yüzde 2 artmış. Şirket 45 gün sürecek operasyonla bu yıl iki, 2019 yılında da üç geminin boyunu uzatmayı planlıyor.

Avusturya'dan Rusya'ya kadar uzanan tren hatları bağlantısını Doğu Avrupa, Almanya Ruhr bölgesi ve Güney İtalya'ya kadar uzatmayı planlayan şirket, Çin'in dev "Tek Kuşak, Tek Yol" projesine Trieste'yi de dahil etmek üzere görüşmeler sürdürüyor. —*Ruhi Sanyer*

SÖZÜN ÖZÜ U.N. Ro-Ro, gemilerinin kapasitesini 30 metrelik "boy uzatma operasyonu" ile dörtte bir oranında artırıyor.



▲U.N. Ro-Ro CEO'su Selçuk Boztepe

OPET Yurt Dışında Şirket Peşinde

● Türkiye akaryakıt dağıtım pazarında yerini sağlamlaştıran OPET, şirket satın alarak yurt dışına açılmaya hazırlanıyor

OPET'e ABD Merkezli Frost & Sullivan piyasa araştırma ve danışmanlık şirketi tarafından, 2017 Türkiye Akaryakıt Sektörü Uygulamada Mükemmellik-Müşteri Hizmetlerinde Liderlik Ödülü verildi. Geçtiğimiz hafta Londra'da düzenlenen bir organizasyonda aldıkları ödül, Genel Müdür Cüneyt Ağca ve ekibinin geçtiğimiz yılki performanslarının dünyanın itibarlı araştırma şirketleri tarafından 33'üncü kez takdir edildiğinin kanıtı. Şirkete uluslararası alanda bu başarıyı getiren ise üç uygulama oldu. Bunlar sektörde ilk olarak geçtiğimiz yıl OPET tarafından geliştirilen akıllı dolum sistemi, çağrı merkezi uygulamaları ve şirketin 2000 yılından beri sürdürdüğü temiz tuvalet kampanyası idi. Kaliforniya merkezli Frost & Sullivan, aralarında otomotiv, sağlık, bilgi işlem ve iletişim teknolojilerinin de yer aldığı çeşitli sektörleri izleyen, 57 yıllık bir araştırma ve denetim şirketi. Şirketin 40 civarında ülkeye dağılmış şubelerinde bin 800 analist görev yapıyor ve En İyi Uygulama Ödülleri 18 yıldır çeşitli sektörlerde örnek alınacak başarılı çalışmalara veriliyor. Cüneyt Ağca, "Bu ödül, OPET'in faaliyetlerinin ve büyüme stratejisinin uluslararası platformda onaylanması anlamına geliyor" diyor

2017'yi çok sayıda ödülle kapatan OPET, uzun yıllardır akaryakıt sektörünün önemli oyuncuları arasında yer alıyor. Şirket akaryakıt dağıtım sektöründe perakende satışlar, ticari ve endüstriyel satışlar, depolama ve uluslararası ürün ticareti konularının yanı sıra iştirakleriyle madeni yağlar ve jet yakıtı alanlarında faaliyet gösteriyor. Şirket geçtiğimiz yılı yüzde 17,8'lik pazar payıyla Türkiye'nin ikinci en büyük dağıtım şirketi olarak kapadı. OPET'in toplam satışları 5,7 milyon metreküp ve toplam cirosu 28,4 milyar liraydı. Son yıllarda hızlı büyümesiyle dikkatleri çeken akaryakıt sektörü, geçtiğimiz yıl yüzde 8 oranında büyüdü. Şüphesiz bu büyümenin arkasında altyapı yatırımlarına paralel olarak artan motorin talebi ve sektörde kamunun aldığı önlemlerle kaçak akaryakıt tüketiminin düşüşü etkili oldu. OPET'in ise geçtiğimiz yıl sektörün bir miktar üzerinde büyüdüğünü belirtiyor Cüneyt Ağca. OPET'in Türkiye genelinde bin 136, şirketin bir diğer markası olan Sunpet'in ise 436 bayisi bulunuyor.

Bu yıl ise OPET yönetimi hem satışlarda, hem de bayi sayısında artış hedefliyor. "Sektörün büyüme hızının geçtiğimiz yıllara göre bir miktar düşeceğini ve ortalama büyümenin yüzde 5 civarında olacağını tahmin ediyorum" diyor Cüneyt Ağca ve devam ediyor: "Hedefimiz yüzde 7 ile piyasanın üzerinde büyümek ve satış hacmi olarak da 6,1 milyon metreküpe ulaşmak." Şirketin bu yılki hedeflerinde bayi sayısını artırmak da bulunuyor. Hem OPET markasıyla hem de Sunpet markasıyla toplam 77 bayinin daha şirketin bayi ağına katılması planlanıyor.

Akaryakıt sektörü gerek düzenlemeleri gerekse piyasadaki rekabet ortamıyla en zor sektörler arasında yer alıyor. Bugün sektörde 110 civarında akaryakıt dağıtım şirketi bulunuyor. Bu şirketlerin birçoğu bölgesel ölçekte ve küçük satış hacimlerine sahip. Son yıllarda birleşme, satın alma ve yabancı oyuncuların giriş-çıkış yaptığı hareketli bir sektör olan akaryakıt dağıtımında ilerleyen dönemlerde yeni satın almalar veya pazardan çekilmeler yaşanabilir. Peki OPET bu gelişmeleri göz önünde bulundurarak büyüme stratejileri arasına satın almaları da dahil ediyor mu? Cüneyt Ağaca yurt içinde böyle



bir planlarının bulunmadığını belirtiyor ama yakın dönemde yurt dışında bir satın alma hamleleri olabileceğini belirtiyor. Koç Grubu'nun faaliyet gösterilen alanlarda yurt dışında da yatırım gibi bir stratejisi bulunuyor. Elbette grubun şirketlerinden OPET'in de bu strateji dışında kalması mümkün değil. Şirketin aslında yurt dışında kısa da olsa bir deneyimi bulunuyor. Zira OPET, 2003-2008 tarihleri arasında Bulgaristan'da faaliyet göstermişti. Ama bugün OPET yönetimi, daha büyük bir pazarda ve yine Türkiye'ye yakın bir coğrafyada daha büyük ölçekli bir operasyon için adımlar atmaya hazırlanıyor. Bu noktada sıfırdan şirket kurmaktansa mevcut bir şirketi satın almayı planladıklarını belirtiyor Cüneyt Ağca ve devam ediyor: "Orta veya Doğu Avrupa'da ülkeleri ve şirketleri değerlendiriyoruz. Bu konuda çok ciddiyiz. Alınacak markanın pazardaki gücüne göre ya o marka adıyla yola devam edeceğiz ya da OPET markası altında. Ama unutmamak gerekir ki OPET Türkiye'de son derece önemli bir markayken, yurt dışında bilinirliği yok. Bunu da göz önünde bulundurmamız gerekiyor."

OPET her ne kadar dağıtım tarafında yurt dışında çok fazla bilinirliğe sahip olmasa da bir diğer şirketi OPET International ile önemli işlere imza atıyor, hem de sessiz sedasız. Londra'da 1996 yılında faaliyete geçen OPET International, fiziksel ürün ticareti, gerekli finans hatlarının temini, fiyat risklerinin bertaraf edilmesi (hedging), gemi kiralanması (chartering) ve Marmara Terminali'nin kiralanması gibi faaliyetler yürütüyor.

Türkiye motorin pazarının büyüklüğü geçtiğimiz yıl 24 milyon ton civarındaydı. Her geçen yıl büyüyen bu pazarın yaklaşık 11 milyon tonu yurt içi rafinerilerden sağlanıyor. Yani Türkiye motorinde ciddi bir ithalatçı. İşte OPET International da bu alanda önemli bir oyuncu. Öyle ki Türkiye motorin ithalatının yüzde 28'inin OPET International tarafından karşılandığını belirtiyor şirketin yöneticisi Taner Köse ve devam ediyor: "Şirketimizin 2 milyar doları geçen bir cirosu var ve bu özelliği ile İngiltere'de faaliyet gösteren Türk şirketleri arasında en yüksek ciroya sahip şirketiz. Yaklaşık 3,2 milyon ton motorini başta OPET olmak üzere Türkiye akaryakıt sektörünün önemli oyuncularına sağlıyoruz. Ayrıca Arkas'a 700 bin tonluk bunker (gemi yakıtı) satışımız bulunuyor." OPET International, 20 yılı aşkın süredir bu operasyonlarını sessiz sedasız sürdürüyor ve yalnız Türkiye pazarına değil, Ukrayna gibi bazı ülkelere de motorin satışı yapıyor.

OPET, bugün Türkiye akaryakıt dağıtım pazarının en büyük ikinci oyuncusu. Türkiye gibi zorlu bir pazarda uzun yıllardır bu konumda olmak kolay bir iş değil. Son yıllarda gerek ulusal gerekse uluslararası alanda aldığı kalite ödülleri şirketin bir başka ülkede yatırım yapması ve burada başarılı olması için önemli bir koz. Ama başka bir ülke pazarına da adapte olmak ve başarıyı yakalamak kolay değil. OPET'in yurt dışı hamlesinin nereye olacağını ve nasıl devam edeceğini ise zaman gösterecek. —*Mehmet Erdoğan Elgin*

SÖZÜN ÖZÜ Türkiye akaryakıt dağıtım pazarında ikinci sırada yer alan OPET, yurt dışında da yatırım yapmaya hazırlanıyor.



▲ OPET Genel Müdürü Cüneyt Ağca



Araç Güvenliğinde Türkiye Tecrübesi

● Suiistimal konusunda çeşitlilik gösteren Türkiye'de gelişen Arvento, yurt dışında hızlı büyümeyi planlıyor

Araçların takibi için Arvento ürünlerinden faydalanan büyük bir beton üreticisi, kamyonlarının hız limitlerini kesinlikle geçmesini istemiyor. Bu konuda özellikle çok hassas olan tepe yönetim, hız limitlerini aşan sürücülere sistem üzerinden direkt müdahalede bile bulunuyor. Ancak sistem amacından biraz sapmış durumda. Derdi olan ve üst yönetime ulaşmak isteyen sürücüler, randevu almak ve pek çok sekreteri aşmak yerine biraz gaza basarak üst yönetimin kendilerini aramalarını sağlayabiliyor. Hatta bu sisteme bir isim bile bulmuşlar: "Bas-konuş." Hemen hemen her sektörde sayıları artan şirket araçlarının takibi giderek daha fazla önem kazanmaya başlarken, şirket yöneticileri araçların doğru noktalara gidip gitmediğini, bir suiistimal olup olmadığını araç takip sistemleriyle öğrenebiliyor. Türkiye'de bu alanda 2005 yılından beri hizmet veren Arvento, sektörle birlikte büyüyen bir şirket. Bugün için yüzde 60 ▸

◀ gibi bir pazar payına sahip olan şirket, yurt dışı için de ilk adımları atmış durumda.

Ankara'da bir startup olarak kurulan Arvento, bugün sektörün en büyük oyuncusu konumuna geldi. Kendi Ar-Ge'sini ve üretimini yapan şirket, küresel rakipleriyle kıyaslandığında müşteri ve araç sayısı olarak üçüncü, gelir bazında ise beşinci sırada yer alıyor. Bugün 71 binden fazla müşterinin aracında bulunan marka, şu ana kadar 850 bin araca ulaşmış durumda. Ürün ve hizmetlerini 23 ülkeye taşıyan şirket, Suudi Arabistan ve Almanya'ya da ilk ofislerini açmaya hazırlanıyor.

Şirketin 2005 yılından bu yana hızlı büyümesinde kuşkusuz sektöre ilginin artması önemli bir etken. Ekonomik gelişimle birlikte şirketlerin artan araç sayısı, takip sistemlerine ilgiyi de artırdı. Özellikle dağıtım alanında hizmet veren şirketler, araçların her noktaya zamanında ulaşıp ulaşmadığını kontrol için bu tip sitemlerin varlığına ihtiyaç duydu. Artan suiistimaller de sektörün büyümesini sağladı. "Aynı güzergahta araçtan araca yakıt tüketiminde yüzde 40 fark olduğunu fark eden firmalar var ve yöneticiler bu farklılıkların nedenlerini görmek istiyor" diyor Arvento Genel Müdürü Özer Hıncal ve devam ediyor: "Pek çok müşterimiz 'En güvendiğimiz adamlar hafta sonu Antalya'ya servis yapıyorlarmış' gibi hayal kırıklıkları yaşıyor."

Sadece özel sektör oyuncuları değil, kamu da önemli ölçüde yararlanıyor araç takip sistemlerinden. Arvento'nun müşterileri arasında Gümrük ve Ticaret Bakanlığı, Sağlık Bakanlığı gibi kamu kurumları da bulunuyor. Sağlık Bakanlığı özellikle ambulansların takibi için kullanıyor. "Eskiden bir ambulans yönlendirildiğinde ambulans ekibi yemekte olabiliyordu ve geç çıkışlar söz konusuydu. Bizim sistemi taktıktan sonra aracın yerini değiştirecek olsalar merkeze haber vermeleri gerekiyor" diyor Özer Hıncal.

Aslına bakılırsa sadece araçlar değil. Arvento müşterilerinin isteği doğrultusunda her türlü nesnenin takip edilmesi mümkün. Arvento tarafından geliştirilen ve üretilen takip cihazlarıyla, veliler çocuklarını, kuyumcular çantalarını uydudan takip edebilir hale geliyor. Cihazın takılabileceği büyüklükteki tüm nesneler takip edilebiliyor. Hatta bu ürünler yelkenli ve kayak sporuyla uğraşan sporcular tarafından da tercih ediliyor. Olası bir aksilik durumunda kaybolan sporcunun yeri bu cihazlar yardımıyla kolayca bulunabiliyor.

"Herhangi bir nesneye takılabilir cihazlar da üretiyoruz. Konteyner da takip ediyoruz, çanta da" diyor Özer Hıncal ve işin özel hayat boyutuna değiniyor: "Elbette kimseden habersiz bir cihaz takmıyoruz. Araç sahibinin imzası, onayı olmadan bir cihaz takılması söz konusu değil. Zaten biz kimseyi takip etmiyoruz. Biz aracın veya nesnenin takibini sağlıyoruz, müşteri takip ediyor. Ancak araç sahibi bu yolla bir başkasını takip ederse burada bizim yapabileceğimiz bir şey yok."

Tüm bunlarla birlikte sistem ve ürünler en yoğun olarak şirket araçlarının yakıttan tasarruf etmesi amacıyla kullanılıyor. Zira söz konusu araçlar olduğunda, şirket yönetimlerinin en çok şikayet ettikleri konu bu. Bir dağıtım şirketi yöneticisi, sürücüleri kastederek 400 Ar-Ge çalışanı bulundurduğunu belirtiyor. Haksız da sayılmaz. Firma akaryakıt hırsızlığının önüne geçebilmek için araçlarına depo sensörü taktırmış. Böylece araç park halindeyken akaryakıt azalması durumunda hırsızlığın farkına varılabilecek. Bir kamyon sürücüsü, deponun yanına koyduğu daha küçük bir depoya silecek motoruna bağladığı düzenekle akaryakıt aktarabilmeyi başarınca tüm bu sistem zora giriyor. Sürücünün akaryakıt çaldığı ise sileceklerin çok hızlı aşınması sayesinde fark ediliyor.

Arvento'yu zorlayan bu tip "inovasyonlar" ise şirketin gelişimine bir hayli katkı sağlamış. Özer Hıncal, "Türkiye bu konuda bir laboratuvar gibi. Araç suiistimali adına mümkün olan her şey Türkiye'de oluyor. Avrupa'ya gittiğimizde ve ürünlerimizi anlattığımızda onlara fazla geliyoruz. Adam akaryakıt sensörünün ne işe yarayacağını anlamıyor. 'Depodan yakıt mı çalınır?' diye soruyor" diyor Özer Hıncal.

Avrupa, şirketin öncelikli pazarları arasında. Aslında bölgede pek çok araç takip şirketi bulunuyor. Ürün ve hizmet konusunda rakiplerinin gerisinde olmayan Arvento, kur farkından dolayı fiyat konusunda da rekabetçi olabiliyor. Kur, Avrupalı oyuncuların Türkiye pazarına girişini de zorlaştırıyor.

Arvento ülke içinde daha çok yerli şirketlerle rekabet ediyor. Alanda 50'nin üzerinde oyuncu bulunuyor. "Çin'den bir cihaz bulan ve buna bir yazılım geliştiren şirket sektöre giriyor. Ancak satış sonrası hizmet ve devamlılık konusunda sıkıntılar yaşanıyor. Aslında dört-beş firma var masaya oturabileceğiniz" diyor Özer Hıncal.

Sektörün büyüme potansiyeli kuşkusuz daha da fazla oyuncunun bu alana girmesine neden olacak. Sektör lideri Arvento, sürekli yatırımla bu büyümeyi fırsata çevirmeyi planlıyor. Diğer yandan bugün için cirosunun çok büyük bir kısmı Türkiye'den gelen şirket, yurt dışında da hızlı bir büyüme planlıyor. Açılan yeni ofislerle birlikte cironun yarı yarıya yurt dışından sağlanması hedefleniyor. —*Sinan Koparan*

SÖZÜN ÖZÜ Arvento, Türkiye'de büyüyen araç takip sektörüyle birlikte büyüyor. Ancak şirket kur farkını kullanarak yurt dışında da iyi bir ivme yakalamanın peşinde.



▲ Araç takip sistemleri özellikle yakıt tasarrufu sağlamak için kullanılıyor



▲ Arvento Genel Müdürü Özer Hıncal

Yeni Bir İhraç Kalemi Olarak Kebap

● Kaşıbeyaz, Türkiye'de daralan marjları yurt dışına açılarak telafi etmeyi planlıyor

Yöneticilerin kafasını kurcalayan en temel sorulardan biridir: Zor dönemlerde yatırım yapıp fırsatlarını mı yakalamalı yoksa, sakin ve temkinli bir duruşla fırtınanın dinmesi mi beklenmeli? Türkiye'deki ekonomik aktivitenin gidişatına bakılırsa yöneticilerin büyük bir kısmı ikinci yolu tercih etmiş durumda. Ancak Kaşıbeyaz Lezzet Grubu bunun tam tersini düşünüyor. 1987 yılında kurulan ve 2011 yılına kadar Florya'daki tek restoranla devam eden işletme, o tarihten itibaren hızlı bir şubeleşme atağına kalktı. Son iki yılda yeme-içme sektöründe işler çok parlak gitmese de Kaşıbeyaz yatırımlarına devam ediyor. Florya'daki iki işletmenin yanı sıra Yeniköy ve Ankara'da Atatürk Orman Çiftliği içine açtığı şubeleri bulunan Kaşıbeyaz, Ataşehir Watergarden'a da bir şube açmıştı. Bunlara ilave iki yeni şube daha açacak olan lezzet grubu, dükkan başına ortalama 7 milyon dolar gibi bir yatırım yapıyor. Üstelik şirket hedefinde sadece yurt içi de yok.

Kaşıbeyaz Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Murat Kaşıbeyaz, tüm şubelerin performansından son derece memnun. Ağırlanan konuk sayısı bakımından bir sıkıntıları bulunmadığını belirten Kaşıbeyaz'ın ikinci nesil yöneticisi, buna karşın kâr etmenin zorluğuna dikkat çekiyor. "Dükkanların kâr marjı düştü. Dolar üç sene önce 2 lira civarındaydı ve aldığımız hesap kişi başı ortalama 90 liraydı. Bu 50 dolar gibi bir rakama denk geliyordu. Bugün kişi başı ortalama 105 lira gibi bir hesap var ama dolar 4,80 lirayı geçti. 25 dolar gibi bir rakama indi" diyor Murat Kaşıbeyaz ve ekliyor: "Bir dükkan eskiden beş senede kendini amorti ederdi artık bu süre belli değil."

Kâr marjı konusunda yaşanan sıkıntılar nedeniyle şirket çeşitli önlemler aldı. Pek çok kişi için kebabı kadar iyi olan baklava yapımına son veren Kaşıbeyaz, Florya'daki balık restoranının mekanını da kebap bölümünün içine dahil ederek kapattı. "Tatlıda en iyi ürünü yapıyoruz. Ama para kazanabilmemiz için kilosunu 100 liraya satmamız gerekiyor. Arka sokakta adam fıstığı farklı cins kullanıyor veya kullanmıyor, sonuçta 50 liraya baklava satıyor" diyor ve ekliyor: "Tatlıdan kâr etmek bu şartlar altında çok zor."

Elbette bugün için yeme-içme sektöründeki pek çok oyuncu benzer sıkıntılar yaşıyor. İyi ürünü sunma ve kâr etme arasında kalan sektör oyuncuları, kaliteli et tedariki gibi konularda da sıkıntı yaşıyor. "Tedarikte biz kıvırcık kuzu kullanıyoruz. Bunun üretiminde sıkıntılar oluyor. Türkiye'de hayvancılık yapılması lazım. Dışardan hayvan gelmemesi lazım ki içeride üreten kazansın. Ama bu sefer brokerlar et fiyatlarını yukarı çekiyor. Bizim yerli hayvanımız çok iyi. Ama mazot ve yem fiyatlarının yüksekliği nedeniyle fiyatı pahalı kalıyor" diyor Murat Kaşıbeyaz.



Yurt içinde düşen kâr marjı ve yatırımların geri dönüş süreleriyle ilgili sorunlar yaşayan Kaşıbeyaz, yurt dışına bir açılım yapmanın eşiğinde. İran ve Tunus'tan franchise teklifi alan marka, özelikle İran'a sıcak bakıyor. Geçtiğimiz günlerde İran'daki en büyük AVM'yi yapan grupla bir araya gelen şirket yöneticileri, masadan olumlu izlenimlerle kalktı. Murat Kaşıbeyaz, "Daha önceden bölgede bulundum. Et fiyatları daha ucuz. Eğer et buradan giderse, kilo başına uçakla 1 euro, denizden 1 dolar taşıma ücreti oluyor. Ancak kâr marjı çok yüksek. Ben gittiğimde bizim burada 8 liraya satılan künefe orada 15 liraydı. Vergi yok, zekat alıyorlar. 500 bin dolar ciro yapsa, dört dükkandan 2 milyon dolar. Yüzde 6 cirodan alsam ayda 120 bin dolar, ciddi bir rakam. Hiç riske girmeden kazanmak mümkün" diyor. Elbette şirket her kapısını çalan gruba isim hakkı vermek niyetinde değil. Zira isim hakkı alan, ancak ismin hakkını veremeyen pek çok işletme örneği var yeme-içme sektöründe. "Bu işi doğru kişilerle yapmak lazım. Frachise'dan para kazanabiliriz, ama bu sefer ismimiz yok olabilir. O yüzden çok dikkatli olmak lazım" diyor Murat Kaşıbeyaz.



▲ Kaşıbeyaz Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Murat Kaşıbeyaz

Son dönemde özellikle büyük grupların da etkisiyle yeme-içme sektöründe ciddi bir hareketlenme yaşandı. Kuşkusuz açılan her mekan müşteri beklentisini karşılamıyor ve kalıcı olamıyor. Zira sektörde kâr marjı yüzde 15'lere kadar gerilemiş durumda. Buna karşı sektörün köklü oyuncuları bu çalkantılı dönemde dahi yatırım yapmayı ve büyümeyi sürdürüyor. —*Sinan Koparan*

SÖZÜN ÖZÜ Kaşıbeyaz Lezzet Grubu, Türkiye'de düşen kâr marjına karşın yurt dışına açılarak büyümesini sürdürmek istiyor.

Konutta Yatırım Amaçlı Alıma Fren

● Konut Fiyatları Endeksi'ndeki artışın diğer yatırım araçlarındaki değer artışının altında kalması yatırımcıları durdurdu

Türkiye, 2013 yılında Avrupa'nın en fazla konut satılan ülkesi İngiltere'ye göre yılda 250 bin adet daha fazla konut satılan bir ülke haline gelmişti. Alım gücü açısından Avrupa'ya kıyasla gerilese de konut kredi faiz oranlarındaki demokratikleşme ve konutun altın ve dövize kıyasla daha fazla getiri vadetmesi hem ev hayali kuranları hem de yatırımcıları cezbediyordu. Artık emekliliğini bile beklemeden ev alabileceğine ikna olan Türklerin etkisiyle 2017'de İngiltere ile fark 500 bini aştı. Türkiye, 1 milyon 409 bin konut satışı ile Almanya'dan 5,2 kat, İtalya'dan 7,3 kat daha fazla ev satılan ülke haline geldi. Bu sene ise hedef 1,5 milyon! Büyüyen bu pazarda özellikle yatırım amaçlı konut alan kesim, markalı konut üreticilerinin müdavimine dönüştü. Öyle ki yatırım amaçlı konut talebi, ortalama bir konut projesinde yüzde 40'a varan bir payla dikkat çeker hale geldi.

Fakat Era Gayrimenkul'ün Türkiye Genel Müdürü Özhan Atalay'ın paylaştığı istatistiklere göre konuta yatırım artık gözle görülür şekilde borsa, euro ve altının altında kazandıran bir yatırım aracı haline gelmiş bulunuyor: "2017'de gayrimenkul piyasalarından ziyade mali piyasaların güçlendiğini ve kazandırdığını görüyoruz. Dolardaki artış yüzde 7, eurodaki artış yüzde 21, altındaki artış yüzde 21, enflasyondaki artış yüzde 12, Borsa (BIST) Endeksi'ndeki artış ise yüzde 49. Konut Fiyatları Endeksi ise yüzde 11,3'lük artışla mali piyasaların altında kaldı. Borsa ve euro daha çok kazandırdı."

Öte yandan Bina Maliyetleri Endeksi ise yüzde 19,7 ile enflasyonun üzerinde seyretti. Atalay'a göre TÜİK'in Ocak ayı verileri oturum amacıyla satılan konutlara talebin devam ettiğini, ancak yatırım amacıyla konut alanların frene bastığını gösteriyor. Markalı konut üretiminin üssü sayılan ve yatırım amacıyla alınan konutlara ev sahipliği yapan iki büyük il olan İstanbul ve Ankara'daki konut satış fiyatlarının Türkiye ortalamasının altında seyretmesi Atalay'ı destekliyor. Nitekim 2017'de konut fiyatları ortalama yüzde 11,3 artarken bu artış İstanbul'da yüzde 7,4, Ankara'da ise yüzde 6,5 ile sınırlı kaldı.

Bu durum sektör yorumcularına göre yatırım amaçlı konut alanların iştahını kesmiş durumda. Sektörün Bloomberg Businessweek Türkiye'ye açıklama yapan önemli oyuncularından birine göre yatırımcıların kredi limitlerinin tükenmesi daha da önemli bir problem.

Akademetre'nin GYODER desteği ile gerçekleştirdiği yeni araştırmaya göre ise yatırım için konut satın almak isteyenlerin yüzde 85,5'i konut sahibi; bu da oturmak için konut satın almak isteyenlerin (yüzde 56,2) oldukça üzerinde. Markalı konut sektörünü yaklaşık yüzde 40 oranında ilgilendiren soru ise şu: En az bir evi olan yatırımcılar, yatırım amacıyla konut almaya devam eder mi? Atalay'a göre yukarıdaki rakamlar bu sorunun cevabının pek de olumlu olmadığını gösteriyor. —*Arif Bayraktar*


▲ Era Gayrimenkul Türkiye Genel Müdürü Özhan Atalay

SÖZÜN ÖZÜ Yatırımcıların kredi limitlerinin tükenmesi de yatırım amaçlı alımların önündeki en büyük engellerden biri olarak duruyor.

En geç bir yıl içinde taşınmak istiyorlar

GYODER–Akademetre işbirliği ile hazırlanan *Konutun Geleceği, Geleceğin Konutu* raporunda ilginç veriler de bulunuyor. Rapora göre markalı projelerden konut alan tüketiciler en fazla bir yıl içinde satın aldığı eve taşınmak istiyor. Rapora göre bu gerçek ışığında tüketici için projeden konut almak artık ilk tercih değil. Ev hayali kuran tüketicilerin yüzde 83,6'sı apartman dairesi, yüzde 8,6'sı rezidans, yüzde 7,8'i villa/müstakil ev satın almayı planlıyor.



Dijital Farkı

● Yapı Kredi Leasing dijitalleşme ile rekabette öne çıkıyor

Tüm bankalar bir dijitalleşme yarışı içinde. Yapay zekadan, blockchain'e bankalar teknolojinin tüm imkanlarından yararlanmanın peşinde. Bankalar göz tanıma teknolojileri, QR kodla para transferi hatta müşterilerin finansal hayatını düzenleyen ve tavsiyeler veren ürünlerle müşterilerinin hayatını kolaylaştırmaya çalışıyor. Onlar teknolojiyle bu denli iç içe yaşarken banka iştiraklerinin farklı olması beklenemez. Dijitalleşme konusunda Türkiye'nin önde gelen bankalarından Yapı Kredi iştiraki Yapı Kredi Leasing son bir yılda hızlı bir dijitalleşme sürecine girdi. İş süreçlerinin önemli bir kısmını dijital ortama taşıyan şirket, sektör için ilk olan uygulamaları da hayata geçirdi.

Leasing sektörünün ilk mobil uygulaması bu ilklerden biri. Yapı Kredi Leasing Genel Müdürü Fatih Torun, "Müşterilerimiz artık Yapı Kredi Leasing uygulamasını indirerek diledikleri her yerden leasing işlemlerini görüntüleyebiliyor. Depolarımızda yer alan makinelerin üzerindeki QR kodu okutarak mobil uygulamamız üzerinden en hızlı şekilde ilanlara ulaşıp, yerinde teklif verebiliyor" diyor.

Şirket mobil tarafa yatırım yaparken öncelikle müşterisinin sorunlarına ve taleplerine kulak kabartmış. Bu yolla müşterilerden gelen soruların yüzde 80'i dijital ortama taşınmış. Fatih Torun, "Müşteri ödeme planını, faturasını soruyor. Fatura sureti talebi çok geliyordu. Şimdi girip bakıyor. Sözleşmesini görmek istiyordu, bu zor bir operasyondu. Ama şimdi öyle değil. Müşteri temsilcisinin kim olduğunu bilmek istiyor. Mutabakat yapmak istiyor. Müşterilerimizin yüzde 25'i dijital kanalımızı kullanıyor ama daha gidecek yol var" diyor.

Dijitalleşme ikinci el satışların da hızlanmasını sağlıyor. Depolardaki varlıklar oluşturulan ve herkese açık hale getirilen platformla hızlı bir şekilde ekonomiye kazandırılıyor. Leasing sektöründe ihale usulü makinanın alınıp satıldığı tek platformda, kiracılardan iade alınan makinaların ekonomiye kazandırılması adına önemli bir katma değer yaratılıyor. Fatih Torun, "Web sitemizdeki ikinci el makine ekipman satış platformunda yaklaşık 3 bin 500 kullanıcımız bulunuyor. Yenilediğimiz bu platform üzerinden satılık iş makineleri, araçlar, farklı sektörlere hitap eden makine ve ekipmanlar için online olarak teklif toplanabiliyor. Alıcılar, güvenli bir şekilde, şeffaf bir ortamda tekliflerini ileterek ilgilendikleri makineleri satın almak üzere rekabete girebiliyor" diyor.

Tüm bunlarla birlikte iyi bir yıl geçiren şirket, sektörün en büyük aktifine sahip. 2017 yılı sonunda 10,8 milyar TL leasing alacağıyla yüzde 20,7'lik pazar payına ulaşan şirket, sene içinde toplam 3 bin 227 sözleşmeye imza atmış ve 4,1 milyar TL tutarında yeni işlem hacmi yaratarak bir önceki yıla göre yüzde 33 oranında büyüme sağlamış bulunuyor. Fatih Torun, "Yapı Kredi Leasing olarak iki yıldır üst üste sektörümüzün en beğenilen şirketi seçiliyoruz. Bunun altında da açık olmak yatıyor. Müşteri size ne kadar kolay ulaşırsa beğeni o kadar artıyor. Dijital platformumuzda müşteri yaptığı sözleşmeleri, ödeme planını, geriye dönük olarak faturalarını, maliye ile yapılan hesap mutabakatlarını görebiliyor, müşteri temsilcisinin kim olduğunu biliyor, ister dijital kanaldan isterse de telefonla ona ulaşabiliyor" diyor ve ekliyor: "Müşterinin ihtiyacı olan her bilgiye rahatlıkla ulaşması şirkete yönelik beğenisini artırıyor. Ama Yapı Kredi Leasing olarak biz sadece beğeniyi artırmak için değil satıcılarımızı ve müşterilerimizi iş ortağımız olarak gördüğümüzden yaptık." —*Sinan Koparan*

▲ Yapı Kredi Leasing Genel Müdürü Fatih Torun

SÖZÜN ÖZÜ Yapı Kredi Leasing dijital kanallarla müşterinin işerini kolaylaştırırken, büyüme hızını arttırıyor.

Serdar Turan

Hawking'in Ardından

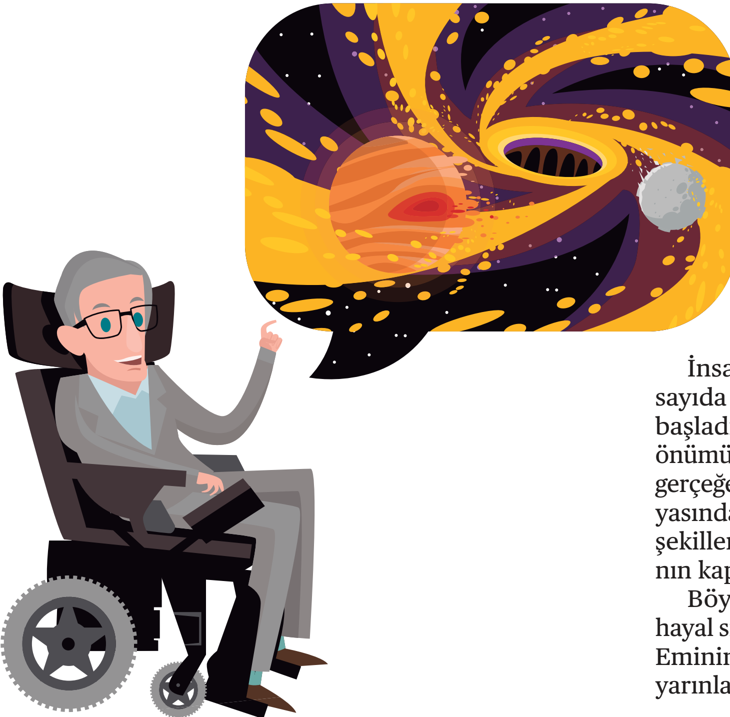
Ünlü bilim adamı ve hayallerimizi gerçekleştirmek üzerine...

Daha çok erken yaşta ileri derece miyop olduğumun ortaya çıkması ve gözlük takmam nedeniyle çok fazla koşturan, spor yapan bir çocuk olmadım. Genelde rahmetli babamın kısıtlı bütçemizden fedakarlık yaparak ve bir an bile tereddüt etmeden satın aldığı 64 kitaplık setimin içine gömülür, kimi zaman Jules Verne ile ayın bilinmeyenlerini keşfetmeye, kimi zaman sevimli köpek Lassie ile duygulu bir yolculuğa çıkmaya, kimi zaman da Gulliver ile devler ve cüceler ülkelerine yelken açmaya başlardım. Biraz daha yaşım ilerlediğinde rahmetli babaannemi kandırarak aldığım Commodore 64 bilgisayarda saatler geçirir, bazen Basic programlamaya çalışır, çoğu zaman da oyunlarda kendimi kaybederdim. Oyun tercihlerim de "adventure" olurdu genellikle. Ve kitap okurken de oyun oynarken de arkadaşlarla takılırken de hep hayal gücünün peşinde koşardım.

Böylesi bir ruh halinde tanışmıştım Stephen Hawking ile. Açıkça söyleyeyim, görüntüsü insanı ilk anda ürpertiyordu. Omurgası neredeyse ikiye katlanmış bir şekilde tekerlekli sandalyede oturan bu dâhinin büyük patlama ve karadelikleri konu alan bir kitabı elime geçmişti. O kitaptan o kadar etkilenmiştim ki "Mutlaka astrofizikçi olmalıyım" diyordum. Bildiğimiz, anladığımız evrenden çok daha farklı bir evren olduğunu fark etmemde yardımcı olmuştu. Zamanla bulabildiğim çalışmalarını, kitaplarını ve hayat hikayesini okumuş ve Hawking hakkında daha fazla bilgiye sahip olmuştum.

Sonrasında üniversite sınavı falan filan derken koptuk Hawking ile. O çalışmalarına devam etse de benim kendisini izleme şansım neredeyse kalmamıştı. Sonra o film çıktı Hawking'in hayatını anlatan... 2014 yılında ve *Theory of Everything* adıyla yayımlanan bu film gerçekten de izlenmesi gereken bir eserdi. Sonrasında yapay zeka konusundaki çıkışları ile tekrardan gündeme geldiğinde neler yaptığına dair bir kez daha bakma isteği oluştu. Çalışmaya devam ediyordu. 70'li yaşlarında bile üretmenin peşindeydi.

Geçtiğimiz hafta Hawking, zorluklarla geçen hayatının son nefesini verdi. Bilim camiasına değerli çalışmalar miras bıraktı. Ancak bence en büyük mirası bir nesli, benim de dahil olduğum bir nesli aslında gördüğümüzden çok daha büyük bir evrenin parçası olduğumuza, bu evreni anlamakta ne kadar aciz kaldığımıza ve bu konuda kendimizin farkına varmamıza dair bir bilinç geliştirme konusunda teşvik etmesiydi.



Bugün dünyamız Hawking'in sağlıklı dönemlerine göre çok daha devingen. Bugün yapay zekadan derin öğrenmeye birçok konuda çok ciddi çalışmalar yapılıyor. Hawking'in hayal ettiği o bilgi hazinesi yavaş yavaş da olsa oluşuyor. Hâlâ da evrenin sınırlarını anlamış, kara deliklerin dinamiklerini tam anlamıyla çözümleyebilmiş değiliz. Ancak bugün uzaya yolculuk etmeyi ticarileştirmekten tutun denizlerin altına şehirler inşa etmeye kadar birçok hayal, belki de Hawking'in teorilerinde sayısal birer olasılık olan işler bugün hayata geçiyor.

İnsanlık tarihi boyunca görülmemiş yoğunlukta ve sayıda teknolojik gelişmenin ana akım haline gelmeye başladığı bir dönemden geçiyoruz. Öyle bir dönem ki önümüzdeki 10-20 yıl içerisinde devrimsel birçok gelişme gerçeğe dönüşüyor olacak. Bu gelişmelerle birlikte iş dünyasından günlük yaşamımıza kadar her anımız yeniden şekillenecek. Yepyeni bir dünyanın ve çalışma mantığının kapılarını aralamış durumdayız.

Böylesi bir dönemde Hawking gibi vizyonerlerin, hayal sınırlarını zorlayan kişilerin önemi daha da artıyor. Eminim ki Hawking'in eksikliği de hissedilecek. Güzel yarınlara....

Atıf Ünaldı

Arda ile Dijital Dönüşüm Üzerine

Dün de bugün de var olan ihtiyaçları karşılayabilecek bir araç kutusu olarak dijital dönüşüm

Geçen gün Boğaziçi Üniversitesi yurdunda güzel günler geçirdiğim arkadaşım Arda Karaçelebi ile yemek yedik. Arda bir süredir Ernst&Young'da Yardımcı Ortak. Konu döndü dolaştı, dijital dönüşüme geldi. Ben de Arda'ya düşüncelerini sordum. Dijital dönüşüm hakkında görüşlerini aldım.

Dijital dönüşümün mevcut iş ihtiyaçlarından ayrı düşünülemeyeceğini ama yapısı ve etkileri itibarı ile müşteri ile buluşma, doğru hizmeti en az maliyetle ona sunabilme ve rekabet avantajı yaratabilme konusunda alışılagelmiş kuralların değişmesine sebep olan bir araç olarak gördüğünü söyledi. İş modelleri değişiyor diye sunuluyor; öte yandan dijital dönüşümün aslında hem dün hem de bugün var olan, ama bugün cevap verilebilen insan ve şirket ihtiyaçlarını karşılayabilecek bir araç kutusu olduğunu söylüyor Arda.

Peki iş modelleri zaten her zaman devinimde değil mi? İş modeli aslında dün de değişmek istiyordu; rekabet ile başa çıkmak için sürekli kendi sınırlarını zorluyordu. Dijital ile bu değişime önayak olabilecek bazı araçları daha kazandı ve kendini o yönde kurguluyor.

Arda bu noktada benim de altına imzamı atacağım bir konuya getirdi sohbeti. İş ihtiyaçlarının adreslenmediği ve ayakları pratik açıdan yere basmayan projelerin büyük problemleri olduğunu savunuyor. Ben de buna aynen katılıyorum. Bu nedenle iş ihtiyaçlarını doğru tanımlayan ve onlara pratik uygulanabilir çözümler sunan yaklaşımları kurum olarak öneriyorlarmış.

Sonuçta, özünde hep aynı sorulara cevap vermek gerekli. Ne yaparsam müşterilerime artı değer yaratabilirim ve bunu sürdürülebilir hale getiririm? Ne yapmazsam rekabetin gerisinde kalırım ve kâr marjım erimeye devam eder? Kendimi nasıl farklılaştırabilirim ki tercih edileyim? Yetenekli çalışanlara nasıl cazip bir çalışma ortamı yaratabilirim?

Bu nedenle mevcut iş ihtiyaçlarına çözümler üretecek veya yeni iş modellerini müşteri ile ortaya çıkarmada yardımcı olacak, dijital dönüşümün kurumlarda kalıcılığını sağlayacak başlıkları beş ana fonksiyonda toplamışlar. EY dijital hizmetler kapsamında; müşterilerinin gelecekteki rekabette ayakta kalmalarını sağlayacak dijital stratejileri ve yeni iş modellerini geliştirmede, ortaya çıkan yeni stratejilerin ürün ve hizmetlere dönüşmesini sağlayacak iç ve dış inovasyonun, üniversitelerle birlikte kuluçkalandırmanın sağlanmasında, yeni ürün ve hizmet modellerinin doğru müşteri ihtiyaç ve deneyimleri ile güçlendirilmesinde, iş süreçlerinin, operasyonların yeni hizmet ihtiyaçları ve müşteri deneyimlerine göre yeniden yapılandırılmasında ve son olarak tüm bu yeni mimarinin güvenli olarak çalışacağı teknolojik altyapıların kurulmasında müşterilerine yardımcı oluyor. Müşteri deneyimlerini iyileştirmede, operasyonlarını özellikle tedarik zinciri ile ilgili alanlarda yürüten şirketlerde çok karşılaştıkları, çözmek isteyip, yakın geçmişin teknolojileri ve entegrasyonları ile istedikleri performansı alamadıkları alanlarda makineler arası bilgi akışını, Büyük Veri'yi ve yapay zekayı bir araya getiren pratik üretime ve tedarik zincirine doğrudan katkı sağlayacak araçlar geliştirmişler.

Gördüğüm kadarıyla bunlar henüz ERP'lerin tam olarak kapsamadığı süreçleri de bir platformda buluşturmayı amaçlayan çözümler. Arda, özellikle yapay zekanın kullanıldığı, harcama faturalarını ayrıştıran yeni bir hizmetten bahsetti. AI Spend Cube isimli bu ürün, gerçekten yapay zekanın ilginç kullanımlarından biri. Gördüğüm kadarı ile EY ürünlerinin hepsine yapay zekayı eklemiş. Smart Factory, EY SYNC, Catalyst, Smart Maps gibi ürünlerinde sadece yapay zeka değil, IoT, blockchain, veri madenciliği gibi alanlara da girmiş.

Arda, şirket içinde de ciddi bir dijital dönüşümün olduğundan bahsetti. Birçok rutini yapay zekaya bırakmaya başlamışlar. Zaten, dijital dönüşümü kendi içinde yaşamayan bir yapının başkalarına dijital dönüşümden bahsetmesi neredeyse imkansız.

Aradan çok uzun yıllar geçmiş olmasına rağmen, kısa zamanda eski dostluğu bulduğum için mutluyum. Yanlış hatırlamıyorsam Arda Boğaziçi Endüstri'den mezun oldu. Okulda internet teknolojileri üzerine çalışırken yaptığımız sohbetlerde endüstrici ve fizikçi farkı ortaya çıkardı. Ama şimdi en çok dikkatimi çeken, artık ikimizin de aynı yöne baktığı oldu.



Hugo Boss, İzmir'deki Fabrikasını Endüstri 4.0'la Taçlandırıyor

● "Üretim hatlarında artırılmış gerçeklik ve ses tanıma teknolojilerini kullanıyoruz"

Ekonomist Mahfi Eğilmez, son yıllarda iş dünyasında dillerden düşmeyen Endüstri 4.0 kavramını şöyle anlatıyor: "Endüstri 1.0'dan başlayıp 3.0'a kadar gelen devrimler, üç günde tek bir elbise diken terzinin yerine günde 100 elbise diken bir 'kitlesel üretim sistemine' geçişi sağlıyor. Ne var ki bu kitlesel üretim hiçbir zaman nitelikli bir terzinin el emeğiyle yaptığı 'kişiye özel' dikimin yerini tutmadı. Anlaşılan o ki Endüstri 4.0 ile üretim yapan birimler terziyle konfeksiyonu birleştirerek hem özel hem kitlesel üretimi bir arada yaparak büyük fark yaratacaklar. Yani 'kişiye özel kitlesel üretime' geçilecek."

Üretimde otomasyon ve robotlaşmayla beraber verimliliğin ve dolayısıyla katma değerin arttığı bu endüstri modeli, Türkiye'de de sıklıkla ekonomi camiası tarafından dile getiriliyor. Fakat her ne kadar bu kavram teorik olarak konuşulsa da Türkiye sanayisinin Endüstri 4.0'a tamamıyla geçiş yaptığını söylemek oldukça zor.

Almanya merkezli, hazır giyim üreticisi Hugo Boss'un İzmir fabrikası ise Türkiye'de Endüstri 4.0 modelinin pratiğe döküldüğü bir tesis. Konuyla ilgili olarak *Bloomberg Businessweek Türkiye*'nin sorularını yanıtlayan Hugo Boss Tekstil Sanayi Genel Müdürü Joachim Hensch, önümüzdeki dönemde yapay zeka ve Büyük Veri'ye odaklanacaklarını söylüyor:

Hugo Boss İzmir üretimde dijitalleşme ile ilgili şu ana kadar hangi adımları attı? Verimlilikte ne kadarlık bir etki oldu?

Hugo Boss Tekstil Sanayi, Hugo Boss Grubu'nun dünyadaki en büyük üretim tesisi olmasının yanı sıra yaklaşık 3 bin 800 çalışanı, yıllık ortalama 900 bin takım elbise, 2 milyon gömlek ve 550 bin parça kadın giyim üretimiyle markanın ana üreticisi konumunda bulunuyor. Tekstil sektöründe hızla dönüşen pazar dinamiklerini ve tüketici beklentilerini karşılama stratejisi çerçevesinde Hugo Boss İzmir'de, Endüstri 4.0 "akıllı fabrika" konseptini ve endüstriyel dönüşüm planlarını

Bloomberg Businessweek Türkiye

18 Mart 2018

Editör
Ruhi Sanyer

odağımıza aldık. Bu amaçla yaklaşık iki yıl önce kurulan Hugo Boss Solutions birimi, üretim tesisindeki söz konusu teknolojik ve dijital dönüşüme bilişim teknolojileri (BT) ekibimizin de desteğiyle liderlik etmeye başladı. Süreç içerisinde sırasıyla dijitalleşme, otomasyon ve yapay zeka uygulamaları konusunda özellikle insanın teknolojiyle entegrasyonuna odaklanan süreçler geliştirirken, çalışanlarımızı bu dönüşüm sürecinin en başından itibaren merkezde tuttuk.

Dijitalleşme süreci, ekipman tasarımı ve üretim süreçlerinin gelişimi başta olmak üzere üretim ve değer zincirinin her bir halkasını ilgilendiriyor. Bu yüzden Hugo Boss İzmir olarak, kurumsal projelerimizi yöneten Hugo Boss Solutions ekibine ilaveten, geçtiğimiz üç yılda BT tarafında yazılım ekibimizi iki katına çıkardık ve TechnoLab adında bir Ar-Ge birimi de kurduk. Hugo Boss Solutions'ın başarılı uygulamaları sonucunda fabrikadaki tüm operatörler, Akıllı Veri Yönetimi (SDM) sistemimizi kullanmaya başladı. Saha yöneticilerimiz ise üretim sürecinin yönetiminde SDM'nin tamamlayıcısı olan süpervizör ara yüzü kullanmaya başladı. Üretim sistemleri, tüm üretim hatlarının anlık takibini sağlayan hat ara yüzü sistemiyle, üretim hatlarındaki tüm parçaların yerlerini tespit eden gerçek zamanlı tespit hizmetine tamamen entegre edildi. Tüm bu sistemlerin entegrasyonu üretim sisteminin daha çok veri toplamasına, verileri daha anlamlı yorumlamasına ve planlanan yapay zeka uygulamalarının daha doğru ve hızlı tepki vermesine olanak sağlıyor. Ayrıca, Hugo Boss İzmir üretim tesisinde artırılmış gerçeklik ve ses tanıma teknolojilerinin kullanıldığı uygulamalar şimdiden üretim hatlarına entegre edilmiş durumda.

Tüm bu gelişmeler ve yatırımlarımız sonucunda Hugo Boss İzmir'deki üretim hatları, karmaşıklaşan ve değişen tüketici beklentilerine, artan kalite standartlarına ve mevcudu küçülen ama sayısı artan siparişlere her geçen gün daha hızlı yanıt verir hale geldi.

Dijitalleşme sürecinde Türk mühendislerin rolü nedir? Almanya, dünyada Endüstri 4.0'ın öncülerinden biri. Türk mühendislerin küresel anlamda rolü nedir?

Fabrikamızdaki dijital dönüşüm faaliyetlerimize başladığımızdan beri yazılım ekibimizi genişletiyoruz. Son iki yıl içerisinde BT ekibimizdeki çalışan sayımızı iki kat artırdık; şimdi yaklaşık 35 kişilik bir ekiple yolumuza devam ediyoruz ve bu alanda işe alımları da sürdürüyoruz. Öte yandan Hugo Boss Solutions ve TechnoLab departmanlarındaki tüm çalışanlarımız da yine endüstriyel üretimde derin bilgi birikimine sahip Türk mühendislerden oluşuyor.

Hugo Boss Solutions nedir? Türkiye'de hangi sektörlerde danışmanlık sağlıyorsunuz?

Hugo Boss Solutions, Endüstri 4.0 odaklı akıllı fabrika stratejimizin fabrikalarımızda yayılımını gerçekleştirmek amacıyla bir iç birim olarak kuruldu. Kurum içi ve tedarikçi projelerinde gösterdiği başarı sonrası diğer şirketlere de danışmanlık veren bir birime dönüştü. Zira bu dönüşümü gerçekleştirmek isteyen ancak nereden başlayacaklarını tam kestiremedikleri için desteğe ihtiyaç duyan firmalar olduğunu biliyoruz. Hugo Boss Solutions halihazırda hem Türkiye'den hem de dünyanın farklı ülkelerinden üreticiler için danışmanlık hizmeti veriyor. Sadece tekstil firmalarını da hedeflemiyoruz. Özellikle beyaz eşya, otomotiv yan sanayi ve hızlı tüketim malları üreticileri gibi farklı sektörlerde olan üreticilere de destek veriyoruz. Hugo Boss Solutions ekibi, gelişim ve dönüşüm yolunda ilerleyen diğer kuruluşlar için üretim sistemleri mühendisliği, dijital dönüşüm, yalın üretim, kalite ve güvence sistemleri, saha yöneticileri gelişimi ve liderlik gelişimi konularındaki bilgi birikimimizi dışarıya açarak profesyonel danışmanlık hizmeti veriyor.

Hugo Boss'un mevcut Ar-Ge yatırımı yeni bir fabrika veya Ar-Ge merkezi yatırımına mı işaret ediyor?

İzmir'deki üretim tesisimiz şu anda grubumuzun dünyadaki en büyük fabrikası konumunda. İzmir fabrikamızı kurduğumuzdan bugüne Hugo Boss olarak yatırımlarımıza devam ettik. Şu anda Almanya'daki merkez tarafından üretim becerileri, teknik bilgi ve inovasyon alanlarında grubun en önemli bilgi kaynaklarından biri olarak kabul ediliyoruz. Üretim her zaman öncelikli sorumluluğumuz olmaya devam ederken, bu alandaki performansımızı daha da ileriye taşımak için Ar-Ge faaliyetlerimize ve yatırımlarımıza önümüzdeki yıllarda da devam etmeyi planlıyoruz.

Dijitalleşme sürecinin çalışma ortamında bir değişiklik yaratmasını bekliyor musunuz? Akıllı fabrika uygulamalarının işgücüne etkisi nedir?

Akıllı fabrika uygulamalarının, özellikle tekstil sektöründe, ancak insan ve teknoloji arasında işbirliği olduğu sürece başarılı olabileceğine inanıyoruz. Bu yüzden Hugo Boss İzmir'de çalışanların gelişimine dijitalleşme faaliyetleri kadar büyük önem atfediyoruz. Fabrikalarımızın iç yapısını, hiyerarşinin ve rütbelerin gücünden ziyade ortak iş yapma kültürünü hakim kılacak şekilde değiştirdik. Yeni yapıda iş yerinde esnekliği ve karar alma mekanizmalarında katılımcılığı artırmak için akıllı fabrika stratejisinin bir tamamlayıcısı olarak Mutlu Fabrika stratejisini de hayata geçirmeye başladık. Bunu yaparken fabrikamızdaki Endüstri 4.0 sürecimizden de destek alıyoruz. Zira artık çalışanlarımız eski iş yapış şekillerinin fiziksel yüklerinden uzaklaşarak daha rahat bir çalışma rutinine sahip oldu ve kendilerini daha nitelikli pozisyonlar için geliştirme olanakları buldu.

2018 yılı için beklentileriniz neler?

Tüketici beklentilerinin standart ürünlerden daha kişiselleştirilmiş ürünlere kaydığı bir sektörde Hugo Boss olarak İzmir'deki akıllı fabrika dönüşüm yolculuğumuzu sürdüreceğiz. 2018 yılında da Büyük Veri ve yapay zekaya dayalı uygulamalara odaklanacağız. 2018 yıl sonu için hedefimiz, halihazırda geliştirmeye başladığımız yapay zekâ uygulamasını üretim hatlarımıza tamamen entegre etmek. —*Alp Börü*



▲Hugo Boss Tekstil Sanayi Genel Müdürü Joachim Hensch

Alışveriş Tecrübesi Dijitalleşmeye Devam Ediyor

● Perakende sektörü dijitalleşirken, müşteriyi anlama yolunda biyometrik teknolojilerden yapay zekaya kadar birçok teknoloji kullanılıyor



Dijitalleşme tüm sektörleri kasıp kavururken, finans, telekom ve perakende sektörleri bu konuda başı çekiyor. Danışmanlık şirketi Deloitte'un yayınladığı bir rapor ise, perakende sektöründe günümüzde kullanılan teknolojik enstrümanları ele alıyor. Kuşkusuz perakende sektöründeki değişim dünden bugüne gerçekleşmiş değil; son 20 yılda e-ticaretin büyümesi ve sektörü şekillendirmesi, perakendede dijitalleşmeyi tetikliyor. Sektörde faaliyet gösteren şirketler, müşterilerini daha iyi anlamak için analitik veriye dayalı, biyometrik, yapay zeka, makine öğrenimi, computer vision ve Nesnelerin İnterneti gibi teknolojileri kullanıyor.

Peki, bu teknolojilerden en çok hangisi kullanılıyor? *Bloomberg Businessweek Türkiye*'nin sorularını yanıtlayan Deloitte Dijital Hizmetler Ortağı, Perakende Sektörü Lideri Hakan Göl, bu teknolojilerden görüntü işlemenin global ölçekte en yaygın olarak kullanıldığını söylüyor. Perakende şirketleri tüketicilerin mağaza içindeki davranışlarının analizi, stok seviyesinin kontrolü, mağaza yerleşimi ve kategori performansının optimizasyonu ve satış danışmanlarının alokasyonu, RFID teknolojileri ile entegre olacak şekilde müşterilerin ürün ile etkileşimlerinin analizi gibi birçok alanda resim ve video işlemeden sıklıkla faydalanıyor.

Göl, Türkiye'den farklı olarak yurt dışında özellikle biyometrik teknolojilere doğru yatırımların arttığını gözlemlediklerini söylüyor. "Özellikle ödeme ve çıkış (check out) gibi mağaza içi otorizasyon gerektiren aktivitelerde online'da olduğu gibi parmak izi ve yüz tanıma teknolojilerine giderek artan oranda yatırım yapılıyor."

Nitekim yapay zeka ve kendi kendine öğrenen (machine learning) sistemler de perakendede kullanılan dijital enstrümanlar arasında. "Özellikle mağaza içindeki en büyük değişimlerden biri olacak kişiselleştirme (kişiye özel ürün veya hizmet önerilmesi, kişiye özel deneyim) hem perakende şirketlerinin mobil uygulamalarında hem de satış danışmanlarının kullandığı uygulamalarda kendine yer bulmaya başladı" diye konuşuyor Göl.

Deloitte'un raporu, perakendecilere müşterilerini fiziksel mağazaya çekmeleri için tavsiyede bulunuyor. Bu bağlamda, dijitalleşen perakendecilerin geleneksel iş modellerinden vazgeçmesini beklemek gerçekçi mi? Perakendenin geleceğinde fiziksel mağazacılık nerede yer alıyor?

Deloitte'tan Göl, yukarıdaki soruları cevaplıyor: "Tam tersine, dijitalleşen perakendecilerin geleneksel iş modellerine ve mağazalara her zaman ihtiyacı olacak. Önemli olan, değişen tüketici eğilimleri ile birlikte mağazaların rollerinin değişmesini anlamaları... Artık tüketiciler her zamankinden daha bilgili ve birden fazla bilgi kaynağına erişim mümkün. Bu nedenle daha talepkarlar ve hatalara karşı toleransları yok... Dolayısıyla tüketiciler artık perakende şirketlerinin kendilerini hemen tanımalarını bekliyor ve markalar arasında dolaşmaktan çekinmiyor. Birçok perakendeci de azalan marka sadakatine gittikçe artan düzeyde promosyonlar ve yüksek indirimlerle karşılık verir hale geldi."

Bir diğer tarafta ise geleceğin tedarik zincirleri açısından mağazaların öneminin çok büyük olacağını söylüyor Göl: "Perakende şirketlerinin raflarına koydukları ürünler ve lokasyon, bir saatte teslimat veya online'dan satın al - mağazada teslim al gibi hizmetleri gerçekleştirmek için önemli rol oynayacak."

Peki ya Türk perakende şirketleri? Dijitalleşmede gözle görülür bir aşama kaydettiler mi? Göl, bu soruyu dört farklı maddede ele alıyor:

"Önce e-ticaret kanalı, ek bir kanal olarak



▲ Deloitte Dijital Hizmetler Ortağı, Perakende Sektörü Lideri Hakan Göl



▲ Migros Ticaret A.Ş. E-Ticaret Direktörü Rıza Gürler

görüldü ve mevcut geleneksel kanallardan ayrı olarak kurgulandı. Hâlâ birçok perakende şirketinin tamamen ayrı online ve offline yapıları mevcut.

Şu anda birçok perakende şirketi omni-channel (çoklu kanal) inisiyatifleri hayata geçirmeye çalışıyor. Müşteriye kanallar arasında aynı deneyimi yaşatmak için aynı organizasyon içindeki online ve offline fonksiyonların arasındaki duvarlar yıkılmaya çalışılıyor. Bu inisiyatiflerin parçası olarak da e-ticaret platformlarına ve satış sonrası servis platformlarına yapılan yatırımların arttığını görüyoruz.

Global perakende şirketlerinde gördüğümüz ama henüz Türkiye'de yaygın olmayan üçüncü değişim, müşteri deneyimine odaklanmakta yatıyor. Hem online'da hem de offline kanallarda kişiselleştirilmiş deneyime doğru kayma olmasını bekliyoruz.

Bir sonraki aşamayı ise Nesnelerin İnterneti platformlarının kullanılmasıyla mağazanın yeniden doğuşu olarak tanımlayabiliriz. Kısa vadede tüketicilerden verilerin toplandığı ve bu veriler kullanılarak daha eğitilmiş kararların verildiği bir dünyaya doğru gideceğiz. Burada dünyadaki gelişmeleri zamanlama olarak çok da ıskalamış durumda değiliz; bir-iki yıllık bir zaman farkı kapatılabilir diye düşünüyoruz."

Nitekim Göl'ün üzerinde durduğu fark şirketten şirkete değişkenlik gösteriyor. Konuyla ilgili görüşlerine başvurduğumuz Migros Ticaret A.Ş. E-Ticaret Direktörü Rıza Gürler, dijital dönüşüm süreçlerine 23 sene önce başladıklarını söylüyor: "İlk barkod, kredi kartı ile ödeme kolaylığı, elektronik yazar kasa sistemi ve ilk sanal market ile başlayan modern perakende yolculuğumuza, 1996 yılında veri ambarı (data warehouse) sisteminin kurgulanması ve akabinde veri ambarının 1998 yılında ilk sadakat kart uygulamasına dönüşmesi ile devam ettik."

Yıllar içerisinde Migros'un sadakat kartı Money Club'ın kullanım oranlarında ciddi artış görülüyor. "Bugün geldiğimiz noktada, taleplere hitap eden bir iletişim ve kişi özelinde indirimler sunabilen noktaya ulaştık" diye konuşuyor Gürler.

Deloitte raporunda dikkat çeken çoklu kanal uygulamalarındaki artış trendi, Migros'ta yıllardır kendini gösteriyor. 1997'den beri faaliyet gösteren Migros Sanal Market'in 1,7 milyon üyesi bulunuyor. Nitekim rakamlar da bunun bir göstergesi: "Çoklu kanal kullanımı sayesinde müşterilerimiz Migros Sanal Market ile ofislerinden veya evlerinden alışverişlerini mağazadakiyle aynı kalite ve deneyimle çok kolay ve hızlı bir şekilde gerçekleştirebiliyor. Web'den başladıkları bir işlemi mobil uygulamasından sonlandırabiliyorlar. Migros Sanal Market bazı bölgelerde ciromuzun yüzde 10'unu geçmiş durumda. Sanal Market'in büyüme oranı şirket büyümemizin iki-üç katı seviyesinde ilerliyor. 2017 yılında, bir önceki yıla kıyasla yüzde 38'lik bir büyüme oranına ulaştı."

Migros'un yakaladığı bu parlak rakamlar, perakendede e-ticaretin payını sorgulatıyor. TÜSİAD'ın Dijitalleşen Dünyada Ekonominin İtici Gücü: E-Ticaret raporuna göre, dünya genelinde perakendenin e-ticaretteki payı 2011 yılında yüzde 3,6'yken, 2016'da bu oran yüzde 8,5'e yükselmiş durumda; 2021'de ise yüzde 13 seviyesinin yakalanacağı öngörülüyor.

Rapora göre, Türkiye ise Hindistan ile birlikte en hızlı gelişen e-ticaret pazarlarından biri. 2016 itibariyle Türkiye'de e-ticaretin perakendeden aldığı pay yüzde 3,5. Fakat aynı rapor, 2021 yılında bu oranın yüzde 4,3 seviyesinde saplanıp kalacağını öngörüyor; Çin'de bu oranın yüzde 25'e, ABD ve İngiltere'de ise yüzde 20'ye yükseleceği tahmin ediliyor. —*Alp Börü*

SÖZÜN ÖZÜ Perakendede dijitalleşme hem dünyada hem de Türkiye'de son hız devam ediyor; kullanılan dijital enstrümanlar ise biyometrikten yapay zekaya değişkenlik gösteriyor.

"Sanal Market'in büyüme oranı şirket büyümemizin iki-üç katı seviyesinde"

Ar-Ge'ye Teşvik Var, İşbirliği Kültürü İse Uzakta

● Ar-Ge'nin önündeki en büyük engel az gelen teşvikler değil, ekip çalışması kültürünün eksikliği

Türkiye, Ar-Ge alanında dünyaya yetişmeye çalışıyor. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB), 2008 yılında Türkiye ekonomisinin uluslararası düzeyde rekabet edebilir bir yapıya erişebilmesi için teknolojik bilgi üretimini, üründe ve üretim süreçlerinde yenilikleri, üretim kalitesi ve standardının yükseltilmesini, verimliliğin artırılmasını ve üretim maliyetlerinin düşürülmesini amaçlayan bir teşvik paketi açıklamıştı.

Bu teşvik, geçen 10 yıl içerisinde elbette büyük atılımlara ve dönüşümlere öncü oldu. Fakat yine de tüm bu teşviklerin her zaman doğru amaçlar uğruna kullanıldığını söylemek mümkün değil. 2010 yılından beri devlet tarafından verilen bu teşviklerden yararlanmak isteyen firmalara danışmanlık yapan Experto'nun Genel Müdürü Jülide Birol, hem bu alanda danışmanlık verenlerin hem de bu uygulamadan yararlanmak isteyenlerin aralarında kirliliğin olduğunu söylüyor. "Danışmanlık sektörünün adı çok kirlenmiş durumda ve biz bundan dolayı büyük sıkıntılar yaşıyoruz" diyor Birol ve ekliyor: "Kötü örnekler var ve güven yok. Biz de bu güven bariyerini aşmak için fazladan önlemler almak durumunda kalıyoruz." ▶

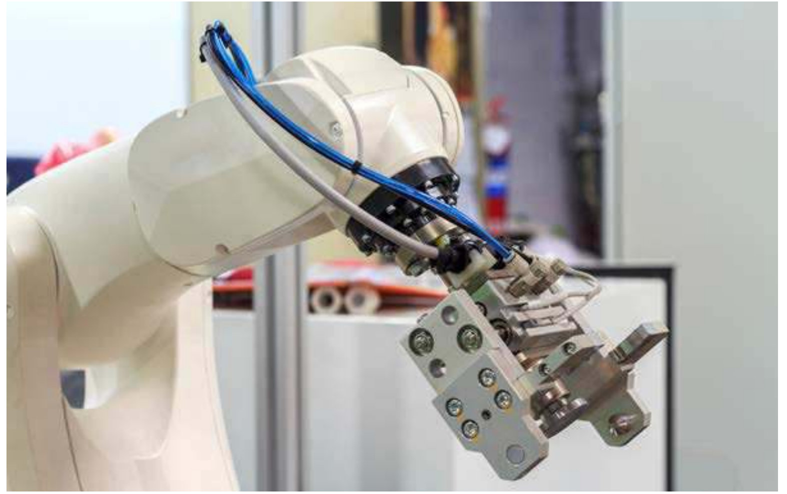
◀ Experto, kurulduğu günden bu yana General Electric, Penti, Colins, YKK, Aydın Örme, Adil Işık, Jotun, Derby, Polisan gibi farklı sektörlerden pek çok firmaya Ar-Ge destekleri alanında proje yönetimi yapmış. Şirket, daha çok TÜBİTAK'a teşvik talebiyle sunulan projelere danışmanlık yapıyor. TÜBİTAK'a sunulan bu projelerin yüzde 20'si Experto tarafından hazırlanıyor. Birol, pek çok disiplin üzerine çalıştıklarını anlatıyor ve her ne kadar yoğun çalışıyor olsalar da her şeyi bildiklerini hiçbir zaman iddia edemeyeceklerini söylüyor. "Müşteri risklerini de minimuma indirmek adına teşvik alamayan projelerde aldığımız ücretleri iade ediyoruz" diye anlatıyor Birol ve açıklıyor: "Çünkü danışmanlık denince akla lisans mezunlarının bile yaptığı bir iş geliyor. Biz burada farklılaşmak ve müşteriye güven vermek istiyoruz."

Müşterilerinden gelen projelere göre seçtikleri uzmanlarla çalışan Experto, her yıl 100'e yakın şirkete proje yönetim danışmanlığı yapıyor. Birol, Türkiye'de proje yönetimi geleneğinin oturmadığını söylüyor ve üst düzey firmaların bile bu desteğe ihtiyaç duyduğunu anlatıyor. "Türkiye'de ekip çalışması geleneği yok" diyor Birol ve ekliyor: "Bu kültür bizde eksik."

Türkiye'de Ar-Ge'nin tüm teşviklere rağmen yeterince gelişmemiş olması sık sık eleştiriliyor. Birol ise bunun nedenini desteğin yetersiz oluşunda aramamak gerektiğini söylüyor. "Buradaki soruna aslında sistemin tümüne bakarak yaklaşmak lazım" diyor Birol ve devam ediyor: "Mesela KOSGEB 50 bin liralık bir kredi çıkarıyor ve önünde adeta kuyruklar oluşuyor. Eğer bir üretim firması zaten 50 bin liraya muhtaç durumdaysa dönüp bakılması gereken başka sorunlar var demektir."

Birol'un değindiği Türkiye'deki ekip çalışması kültürünün eksikliği, sanayi ile üniversiteler arasında da kendini gösteriyor. Başarılı işbirliği örnekleri bulunsa da üniversitelerin sanayiye, sanayinin de üniversitelere güvenmediğini söylüyor Birol ve açıklıyor: "Akademisyenler sanayi tarafında doktorası olmayan insanların Ar-Ge yapmasından şikayet ediyor. Bunda haklılık payı bulunsa da bu kadar sert bir tavır alınmamalı. Şirketinin gelecek ayı çıkarıp çıkaramayacağı endişesi ile yaşayan birinden de her zaman yüksek lisans almasını bekleyemiyorsunuz."

Birol, kendilerine gelen kimi müşterilerin aklında başka amaçlar olabildiğini de anlatıyor. "Mesela başvurduğu Ar-Ge projesi için bir altyapı yatırımı istiyordur ama bunu 10 farklı projede daha kullanacaktır" diye örnek veriyor Birol ve bunun normal karşılanabileceğini söyleyerek devam ediyor: "Bununla beraber projede beş personel çalıştıracaklarsa bunu altı kişiymiş gibi de gösterebiliyorlar. Devlet bunun gibi küçük şişirmeleri tahmin ediyor ve çoğunlukla göz yumuyor." Ancak daha kötü niyetliler de yok değil. Experto, bir defa Ar-Ge teşviki için çalıntı bir proje ile kendilerine başvuran bir müşteri ile karşılaşmış ve çalıntı olduğu anlaşıldıktan hemen sonra da projeyi durdurmuş. "Neyse ki TÜBİTAK tarafında yapılan değerlendirmelerde de bunun gibi örneklerin çalıntı olduğu hemen anlaşılıyor" diyor Birol ve ekliyor: "İlginç olan ise bu tarz proje hırsızlıklarını yapanların danışmanlarına sanki avukatları gibi sır tutma zorunluluğu varmışçasına yaklaşabilmeleri." —*Batuhan Kurnaz*



SÖZÜN ÖZÜ Türkiye'de Ar-Ge teşviklerinden hemen hemen herkes haberdar, ancak asıl eksik olan ekip çalışması kültürünün yokluğu.

Dünyaya Meditasyon İhraç Ediyorlar

● Yatırımda meditasyon modası

ABD'de Harris İnteraktif'in yaptığı kamuoyu araştırması, stresin çalışanlar üzerinde etkisini gözler önüne seriyor. Araştırmaya katılan çalışanların yüzde 42'si stresten dolayı işte daha fazla hata yaptıklarını, yüzde 34'ü ise stresin çalışanlar arasında daha fazla tartışmaya sebep olduğunu söylüyor. Başka çalışmalar da bu araştırmayı destekliyor. Örneğin, ABD İş İstatistikleri Bürosu verilerine göre, çalışanlar stres veya stresle ilgili bir rahatsızlıktan dolayı yılda yaklaşık 20 gün izin alıyor. Princeton Tarama Araştırması'na göre de çalışanların yüzde 75'i bir önceki kuşağa göre çok daha fazla stres altında olduklarını düşünüyor. Görüleceği üzere araştırmalar çok, sonuçlar ise kesin: Stres, iş dünyasının en önemli sorunu...

Hal böyle olunca AOL, Apple, Deustsche Bank, Google, HP, IBM, Nike, Microsoft, Reebook, Yahoo!, Shell gibi dünyaca ünlü firma ve markalar Asya kültürünün bir parçası meditasyonu gündelik yaşamın bir zorunluluğu haline getirdi. Birçok dev şirket ▶



Üç genç girişimci: Fatih Mustafa Çelebi, Ali Murat Ceylan ve Berk Yılmaz

◀ güne meditasyonla başlıyor ya da çalışanlarına meditasyon semineri öneriyor...

Peki, Türkiye'de durum nasıl? Rakamlar aşağı yukarı aynı, ancak bu kültür pek yerleşmemiş durumda. İşte bu nedenden dolayı çalışanlar çözümü internet veya cepte arıyor. Ofislerde iş stresini azaltacak müzikler dinleniyor, cep telefonlarından ise meditasyon uygulamaları indiriliyor.

Yaşları 25 ila 28 arasında değişen Fatih Mustafa Çelebi, Ali Murat Ceylan ve Berk Yılmaz tarafından kurulan Meditasyon uygulaması da bunlardan biri. Keza bu bilgilerin çoğunu da Meditasyon uygulamasının sözcüsü ve ortağı olan Fatih Mustafa Çelebi veriyor. Türkiye'de Türkçe Meditasyon uygulamasına ilk kez geçen yıl başladıklarını dile getiren Çelebi, "Mental sağlığı etkilemek için bu yola çıktık. İnsan ömrü uzuyor ancak mutluluk pek yükselişte değil. Meditasyon'a işte bu nedenle ihtiyaç duyuluyor" diye anlatıyor.

Peki, Meditasyon uygulamasına ilgi ne durumda? Verdikleri yanıt oldukça şaşırtıcı: "Appstore'da 2017'nin en çok beğenilen, indirilen uygulamalarından biri. Hatta sağlık-fitness kategorisinde birinci durumdayız. Dokuz ayda 400 bin kişi programı indirdi. Bu, Türkiye'de her 200 kişinden biri anlamına geliyor. Çalışan kesimi indirgediğimizde rakam 120-130 kişiye kadar iniyor."

Meditasyon'u cep telefonuna indiren ve bu uygulamanın gelişim hızına inananlar arasında Türkiye'nin önemli isimleri de var. MV Holding ve Gedik Yatırım'ın ortağı olduğu StartersHub'ın yatırımcıları arasında Teknasyon, Vela Partners, Wirecard gibi şirketlerin CEO'ları ve üst düzey yöneticileri ile Milli Basketbolcu Sinan Güler gibi isimler yer alıyor. —*Ruhi Sanyer*

SÖZÜN ÖZÜ Stresin baş düşmanlarından meditasyon, mobil uygulama halinde son kullanıcıların erişimine açık.

Özetle

BSH'den 2017 Mali Yılında Rekor Ciro BSH Ev Aletleri Grubu, art arda sekizinci kez ciro rekoru kırdı. Dünya çapında faaliyet gösteren çok markalı şirket, 2017 mali yılında satışlarını 13,8 milyar euroya yükseltti ve pazardan çok daha hızlı bir büyüme sergiledi. BSH yüzde 5,8 oranında artan cirosuyla Avrupa'da pazar lideri oldu.

Türk Telekom Selfy ve Google'dan Ortak Proje Yenilenen Türk Telekom Selfy, ilk projesini Google ile gerçekleştirdi. Dünyada ilk defa bir telekom şirketi ile yapılan proje kapsamında mobil aboneler; aylık ses, SMS ve internet hakkının yanında aylık Google Play Kredisine sahip oluyor.

Divan-Arçelik İşbirliğiyle Akıllı Otel Divan Grubu ve Arçelik işbirliği, misafirlere akıllı otel deneyimi yaşatıyor. Türkiye'de otelcilik sektöründe bir ilk olan uygulamayla, odalara ve toplantı salonlarına yerleştirilen Arçelik Asistalar, oda otomasyonundan otel hizmetlerine, hava durumundan sinema ve restoran bilgilerine kadar pek çok konuda konfor sağlıyor.

airBaltic, Havaş Desteğiyle Dünyanın En Dakik Havayolu Yer hizmetleri sektöründe Havaş'ın Riga Havalimanı'nda hizmet verdiği Letonya'nın ulusal bayrak taşıyıcısı airBaltic Havayolları, İngiliz araştırma şirketi OAG tarafından 'Dünyanın En Dakik Havayolu' olarak belirlendi. Havaş'a airBaltic Havayolları tarafından teşekkür belgesi verildi.

Tepe Savunma, Türkiye'nin Güvenlik Tablosunu Çıkarttı Tepe Savunma ve Güvenlik Sistemleri A.Ş, geçen yılın kısa bir özetini içeren, Türkiye'de ve dünyada yaşananların tek kaynakta derlendiği Güvenlik Bülteni Almanak 2017'yi yayınladı. Almanak'ta gerek ulusal gerekse uluslararası kamuoyunun gündeminde önemli yer teşkil eden olay ve gelişmeler yer alıyor.

Paynet, Kuzey Kıbrıs'ta Türkiye'nin bankacılık sistemi dışındaki en büyük ödeme sistemleri kurumu olan Paynet, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde (KKTC) de faaliyetlerine başladı. Arena'nın iştiraki olan ve 2000 yılından bu yana Türkiye'de milyarlarca liralık ödeme ve tahsilata aracılık eden Paynet, sanal ve mobil POS çözümüyle şirketlerin daha hızlı ve güvenli yapmasını sağlıyor. Aynı zamanda tüketicilere de her noktada banka POS cihazı fark etmeksizin taksit ve puan kazanma imkanı veriyor.

Logo Yazılım'dan Çift Haneli Büyüme Türkiye'nin en büyük bağımsız yazılım kuruluşu Logo Yazılım, son yıllardaki başarılı performansını 2017'de de sürdürdü. Tüm ürün satışlarında çift haneli büyüyen şirket, net satış gelirini bir önceki yıla göre yüzde 35 artışla 256,2 milyon TL'ye yükseltti. Şirketin net dönem kârı yüzde 12 artış göstererek 50,8 milyon TL'ye ulaştı.

İsmail Hakkı Polat

Uber ile Nasıl Başa Çıkılır?



Taksiciler Uber ile rekabetlerinde teknolojiyi nasıl kullanmalı?

İstanbul taksicilerinin Uber ile rekabeti, geçtiğimiz günlerde Uber araçlarına yapılan saldırılarla giderek farklı boyutlara taşınmaya başladı. Araç başına birkaç milyon lira eden plaka imtiyazının derdine düşen taksi sahipleri, hak belledikleri imtiyazlı ve rekabete kapalı sistemlerine dönmek amacıyla konuyu gündeme taşıyor, ama vatandaşın hizmet kalitesi taleplerine aldırmadan olayı geriye döndürmek artık çok zor. İşin gerçeği, taksici camiasının 21'inci yüzyılın teknolojik gelişimlerini kullanarak karşılarına çıkan bu tür küresel online platformlarına karşı rekabet becerisi kazanacak şekilde ilerlemesi lazım. Dünyanın bu platformlar üzerinden sürücüsüz ve hatta uçan taksileri konuştuğu bir dönemde 15 milyonluk nüfusuyla dünyanın göz bebeği olan bir metropolde hâlâ şoför, araç ve hizmet kalitesinden konuşuyorsak bu, geleceğin rekabetinde yerimizin olamayacağının da bir belirtisi.

Peki, taksiciler bu tür tekelleşme eğilimi yüksek küresel platformlarla nasıl rekabet etmeli?

Taksicilere verilecek bir hizmet eğitimi ve sertifikasyon işin ilk adımı. İkinci adım ise rekabette bu tür platformlarla baş edecek mobil uygulamalara ve benzerlerine yönelik teknolojik adımları atmak olmalı. Halihazırdaki BiTaksi, iTaksi gibi uygulamalar (rekabette eşitliği getirmek kaydıyla) bu adımın kolaylıkla atılmasını sağlayabilir. Bu ilk iki adım, taksicilerin eşit rekabet koşulları kazanmasının olmazsa olmazı. Ancak bu adımdan sonra bu tür tekelci teknolojik platformlar alt edilerek üst düzey rekabete hazır hale gelinebilir. İşte tam bu noktada teknolojik gelişmeler, aslında Uber gibi tekelleşme eğilimi yüksek kapitalist platformlardan ziyade taksici, çiftçi, müzisyen gibi meslek birliklerinden ve kooperatif platformlardan yana bir eğilim gösteriyor.

Son dönemde, Avrupa ve ABD'nin kimi büyük metropollerinde bu üçüncü seviye rekabet adımları tartışılıyor ve bu konudaki yenilikçi çözümlerin başında taksici gibi meslek birliklerinin kooperatif (ortak akılla çalışan) yapısından kaynaklanan güvene dayalı teknoloji çözümleri geliştiriliyor.

İlginç bir örnek de İtalya'dan... Taksi birlikleri tarafından Bologna'da başlatılan ve daha sonra hızla tüm ülkeye yayılan TaxiClick adlı uygulama, halihazırda 5 bin taksi tarafından kullanılıyor. Bu uygulamada müşterilerden en yüksek notu alan taksicilere, aileler küçük çocuklarını dahi tek başına emanet edebiliyor. Dolayısıyla İtalyan kamuoyunun ilk tercihi ve göz bebeği haline gelmiş durumdalar. Herhangi bir sahibi olmadan kooperatif mantıkla işletilen platform, İtalya'da diğer tüm küresel platformlara karşı hem fiyat hem de hizmet avantajlarıyla açık ara öne çıkmış durumda.

New York'ta da taksicilerin Uber gibi platformlara karşı benzer biçimde kooperatif paylaşım platformları çözüm önerileri geliştiriliyor. Bu tür çözümlere kişisel önerim, taksicilerin bu kooperatif düşünce içinde geliştirebilecekleri ve müşteri ile arasında bir bağ ve sadakat sağlayacak bir Taksi Kart ve hatta TaksiCoin projesine kafa yormaları. Özellikle TaksiCoin gibi bir kooperatif para, taksi sahiplerinin plaka değerleme sorununu da kripto para anlayışı içinde bir teknolojik geçişle çözebilir ve bundan sonraki değerlemeler plaka değil, TaksiCoin üzerinden yapılabilir. Müşterinin de kullanacağı bu Coin, plakadan çok daha işlevsel olur ve gerek fiyat gerekse de küçük ödüllerle rekabette ciddi bir avantaj sağlar taksicilere. Tabii bu aşamaya varmak için, öncelikle şu mevcut rekabet zihniyetinin mahkeme kapıları veya rakibe saldırmaktan ziyade teknolojiye kafa yormak üzerine kaydırılması şart.

Tarlalardan

Etiyopya, Çin'den gelen milyarlarca dolar sayesinde kendisini büyük bir hızla iyi kötü bir outsource merkezi haline getiriyor

Hızlı Modaya



Bill Donahue
Fotoğraflar:
Nichole Sobecki

Hawasa yakınlarındaki lahana tarlasını sularken (solda); arsanın sahibi imalatın önünü açmak için asla toprağını satmayacağını söylüyor. Hawasa Endüstri Parkı'nda Çinlilere ait bir fabrikadaki tekstil işçileri (üstte)

Çinli hazır giyim üreticisi Indochine International'in başkan yardımcısı Raghav Pattar, yepyeni fabrikadaki güneşli ofisinde çok coşkulu. Hawasa Endüstri Parkı'ndaki açılışının üzerinden yalnızca altı ay geçmiş olmasına rağmen, Kasım itibarıyla fabrikada bin 400 Etiyopyalı işçi çalışıyor.

Pattar, 2019'a kadar 20 bin Etiyopyalıyı işe almayı planlıyor. "Üzerinde bulunduğumuz alan 24 ay öncesine kadar tarlaydı" diyor ve ekliyor: "Hangi ülke 24 ayda değişebilir? İşte o ülke, Etiyopya." Pattar, hazır giyim konusundaki deneyimini Bengladeş ve Mısır'da kazanmış, gözleri parlayan bir Hindistan göçmeni. Kalemlerini, yakası düğmeli Oxford gömleğinin cebine düzgünce takmış ve pencereden fabrikanın üretim alanında çoğunlukla Walmart'ta satılan Warner's marka külotları ütüleyen, logo basan ve dikiş yapan çok sayıda kadını izliyor. "Devlet bize çok destek oluyor. Fabrikayı inşa etmek için gece-gündüz çalışan 24 saat işçileri var burada. Ve yolsuzluk da yok. Hiçbir zaman da olmadı" diyor.

Etiyopya Yatırım Komisyonu'na göre Hawassa Endüstri Parkı Çin devletine ait inşaat şirketinin dokuz ayda 250 milyon dolarlık yatırımla tekstil üretimi için kurduğu hangar boyutlarında 56 adet kırmızı-gri metal baraka sayesinde hızla faaliyete geçti. Ancak Pattar, parkın "tek seferde sorunları çözen yardım merkezini" idare eden tatlı dilli yöneticisi Belay Hailemichael'ı karşılamak için ofisini terkediyor. Belay şirketlerin kısa sürede ithalat ve ihracat lisansı, yönetici vizeleri almalarını sağlıyor, işçilerin evrak işlerini hallediyor. Bu işçilerin çoğu, küçük köylerinden çıkıp tozlu yollardan uzun otobüs yolculuğuyla gelip ayda 25 dolar alacakları işlere başvuru için saatlerce bekleyen kadınlar. Merkez, başvuranları bir yetenek testinden geçiriyor ve üç kategoriye ayırıyor: Dikiş makinelerinde çalışacak "birler", daha az yetenekli oldukları için paketleme yapacak ve yer silecek olan "ikiler" ve "üçler."

Küresel hazır giyim sanayinde yeni bir döneme girdik. Afrika Boynuzu'nun denize sahili olmayan, kuraklık kurbanı 100 milyon nüfuslu ülkesi, kendisini hızlı moda ve beş tanesi 12,99 dolara çorap üreten bir tedarik zincirine dönüştürüyor. Batı dünyasının bir zamanlar fason üretim yaptırdığı Çin ve Sri Lanka gibi ülkeler bugün yüksek vergi teşviklerinin, altyapı yatırımı taahhütlerinin ve çok ucuz işgücünün cazibesiyle Guess, Levi's, H&M ve diğer markaların Etiyopya'daki üretiminde aracılık yapıyorlar. Sanayiciler ucuz işçi ve vergi istisnası sağlandığı müddetçe Etiyopya'yı, devlet de onları seviyor. Hawassa Endüstri Parkı'nın açılışı, devasa merkezi planın yalnızca bir parçası: Etiyopya'da devlet 2014'te dört büyük endüstri parkı açtı, 2020'ye kadar sekiz tane daha açmayı planlıyor.

> "İşçiler eğitimli veya kalifiye değiller. Saatte 120 parça yapmalarını bekleyemezsiniz"

Bu bölgelerde yatırım yapan sanayiciler ilk beş yıl gelir vergisi ödemiyorlar. İthal ettikleri sermaye mallarına ve inşaat malzemelerine vergi ve harç muafiyeti var. Etiyopya, Çin'den çok para aldığı için bu cömertliği gösterebilir: Johns Hopkins University School of Advanced International Studies Çin-Afrika Araştırmaları Bölümü'ne göre, 2010'dan 2015'e kadar Çin'den 10,7 milyar dolar borç aldı. Bugün itibarıyla paranın önemli bölümü, Çinli şirketlerin Etiyopyalı işgücünün yardımıyla barajlar, yollar ve mobil şebekeler inşa ettikleri ballı kontratlara harcandı. Etiyopya hükümeti bu altyapının ülkenin küresel orta sınıfa girmesini sağlayacağını söylüyor. Etiyopya Yatırım Komisyonu'ndan Belachew Mekuria, "Plan, 2025'in sonuna kadar sanayide toplam 2 milyon ek iş yaratmak" diyor ve ekliyor: "Şimdi bir tarım ülkesiyiz ama bu değişecek."

Ülkede iç savaş olmasaydı kolaydı. Maraton koşucusu Feyisa Lilesa, Rio de Janeiro'daki 2016 Yaz Olimpiyatları'nda dünyanın dikkatini ülkesinde yaklaşmakta olan krize çekti. Varış çizgisini geçip gümüş madalyayı kazandığında kollarını hükümet karşıtı bir sembol olan X şeklinde kaldırdı. Feyisa, ülkenin en büyük etnik grubu Oromo'nun mensuplarından. Oromo 2015'ten beri otokratik hükümetin planladığı fabrikalar için çiftçilerin topraklarına el koyduğu iddiasıyla kitlesel protesto gösterileri düzenliyor. Etiyopya Halkının Devrimci Demokratik Cephesi'nin (EPRDF) Parlamento'daki tüm koltukların sahibi olmasına ve Etiyopya'daki 70'ten fazla etnik grubu temsil ettiği iddiasına karşılık, onların kontrolü de nüfusun yalnızca yüzde 6'sını oluşturan Tigray'ın elinde bulunuyor. İç karışıklık yıllarında yüzlerce Oromo öldü, fabrikalar yakıldı ve muhaliflerin birçoğu hapse atıldı.

Etiyopya hükümeti, Şubat ortalarında yüzlerce mahkumu serbest bırakarak hem Oromo'yu hem de ülkenin dönüşümü için vazgeçilmez olan yatırımcıları rahatlattı. Başbakan Hailemarian Desalegn, bir iyi niyet göstergesi olarak istifa etti. Devlet televizyonunda yaptığı bir konuşmada bu hareketinin "ülkeyi sürdürülebilir barışa ve demokrasiye götürecek reformları gerçekleştirmek için hayati öneme sahip olduğunu" söyledi. Serbest bırakılanlardan birisi Oromo lideri ve Adis Ababalı İngilizce profesörü Bekela Gerbe idi. Fakat EPRDF 26 Şubat'ta Bekele'yi bir yol kontrolünde tekrar gözaltına alarak mesajını bulanıklaştırdı. Oromo ile ilgili haberler veren OPride adlı popüler haber sitesinin editörü Mohammed Ademo, "görülmemiş ölçüde bir protesto dalgası ve kanlı olaylar yaşanacağını" tahmin etmişti. Bekele birkaç saat sonra tekrar serbest bırakıldı.

Hawassa Parkı kitlesel protestolara neden olmadı. Protestolar çoğunlukla Oromia bölgesindeki Adis Abaaba'nın yakınlarında görüldü. Park nedeniyle kırsal bölgedeki küçük Hawassa şehri yakınlarındaki topraklarından çıkartılan 500 çiftçi, fazla siyasi ağırlığı olmayan Sidama adlı etnik grubun mensupları. Ancak topraklarına el konduğuna ilişkin


Tarım arazisine inşa edilmiş olan tesis, dört yeni tekstil ve giyim merkezinin en büyüğü

suçlamalar Oro'larda yankı buldu. Parkın bulunduğu bölgedeki siyasi yapının eski başkanı 69 yaşındaki Uresa Dinsa adlı çiftçi 17 yıldır tarım yaptığı 10 dönümlük arazisini terketmesi karşılığında kendisine 37 bin dolar verileceği ve çocuklarına iş sağlanacağı sözüyle kandırıldığını söylüyor. Kendisine diğer çiftçilerin birçoğundan daha fazla para (6 bin dolar) verildi. İlk başlarda yerlerinden edilen birçok kadına fabrikada iş verildiğini, ancak şimdi 10'dan azının orada çalışmakta olduğunu söylüyor. Yaşananlar bilinmedik değil. Uresa "Öğle yemeği için 30 dakikaları var" diyor ve ekliyor: "Sırtları ağrıyor. Yoruluyorlar. Bu işler hepsini hasta etti."

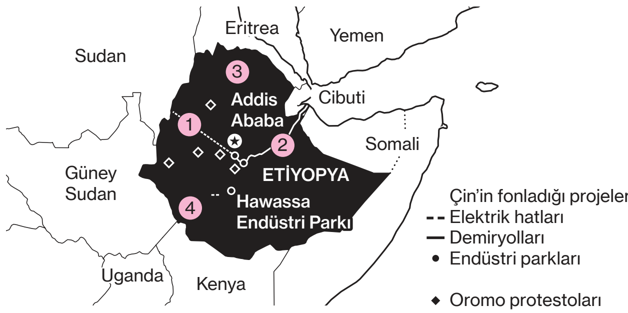
Çoğunluğu Sri Lanka'dan kendi fabrikalarındaki verimlilik konusunda başarılanları anlatmak için getirilen park yöneticileri, bu yorumu en önemli şikayetlerine örnek olarak görüyorlar. Etiyopya'nın tarihi, yurttaşlarını sanayinin zorluklarına karşı donanımlı hale getirmeye yardımcı olmadı. Endüstriyel parktaki barakalardan birinde üretim yapan Çin-Sri Lanka hazır giyim ortaklığı Hela-Indochine'ye insan kaynakları yöneticisi olarak Sri Lanka'dan gelen David Müller (adı Alman olan babasından geliyor), "Etiyopya hiçbir zaman sömürge olmadı" diyor ve ekliyor: "Bununla gurur duyarlar ve beraberinde biraz direniş de gelir."

Verimlilik bir sorun, ancak Müller bu konuda çok katı. Bütün çalışanları işe alındıklarında kişisel hijyen, kişisel bakım ve disiplin konularına odaklanan beş günlük bir eğitimden geçiyor. Müller yüksek tavanlı kafeteryaya doğru yürürken, "Bu zor bir yolculuk. Kimileri de bunu tamamlayamaz" diyor. (Müller daha sonra işten ayrıldı.)

Misillemeye maruz kalacağından korkutuğu için ismini vermeyen Etiyopyalı bir üniversite mezunu, Indochine üretim hattında pantolon diken 40 kadını denetlediği altı haftalık bir sürede depresyona girdiğini anlatıyor. "İşçiler hedefi tutturamadıklarında patronlar bağırırdı" diyor. Kadınlar da buna karşılık işi yavaşlatıyor, tuvalette saklanıyor ya da daha hızlı çalışmak yerine hava almak için dışarı çıkıyormuş. Birçok kere dikiş diken kadınların sırtlarına vurulduğuna şahit olmuş. Tek tatil günlerinde ya da geç vakte kadar çalıştıklarında da kadınlara söz verilen fazla mesainin ödenmediğini söylüyor. (Pattar, ödemelerle ilgili sorunlardan ve fiziki saldırılardan haberi olmadığını söylüyor.) "Patronlara 'İşçiler eğitimli veya kalifiye değiller. Saatte 120 parça yapmalarını bekleyemezsiniz. Eğer zorlarsanız, mala zarar verirler' dedim" diyor. İşten ayrıldı ve şimdi bir otelin resepsiyonunda fabrikadakinden biraz daha yüksek bir aylıkla (63 dolar) çalışıyor.

İşleri gelişmekte olan ülkelere outsource etmek, batılı tüketicilerin artan ucuz elbise denizinin arkasındaki çevresel yıkıma ve çalışma koşullarına ilgisiz kalmalarına ya da bunları görmezden gelmelerine neden oldu. Ancak bu, 24 Nisan 2013'te bin 100 Bengladeşli tekstil işçisinin Dhaka'da çalıştıkları Rana Plaza adlı kötü inşa edilmiş fabrikanın üstlerine yıkılması sonucu ölmesinden bu yana pek kolay değil. Human Rights Watch'un öncülük ettiği Clean Clothes Campaign (Temiz Elbise Kampanyası), geçen yıl 72 şirketi ▶

Çin'in Milyarlık Kredileriyle Ne Yapılıyor?



1 Enerji
$1,45mlr
Gibe III and Büyük Etiyopya Rönesansı barajlarından enerji taşıyacak iletim hatları inşa ediliyor

2 Demir yolu
$2,49mlr
725 kilometrelik Addis Ababa-Cibuti Demir Yolu, başkenti büyük önem taşıyan Cibuti Limanı'na bağlıyor

3 Telekomünikasyon
$2,3mlr
ZTE ve Huawei'nin ekipman kredileri, kırsal kesimlerdeki mobil ve internet kapsama alanını genişletti

4 İmalat
$1,63mlr
Omo-Kuraz ve Wolkayit Sugar Development projeleri arasında dört işleme tesisi bulunuyor

◀ web sitelerinde kendileri için üretim yapan şirketlerin adlarını ve adreslerini duyurmayı kabul ederek "şeffaflık taahhütü"nü imzaya çağırdı. Aralarında Nike, Patagonia ve Levi Strauss'un da bulunduğu 17'si tüm koşulları kabul ederken, birçoğu da kısmi uyum sözü verdi.

Hawassa Endüstri Parkı'ndaki şirketler birçok tanınmış markadan sipariş alıyorlar. Çin'den KGG Garment Plc, Children's Place Inc. için dikiyor. Indochine Wallmart'ta satılan bazı elbiselerin yanı sıra Levi Strauss & Co. ve Guess için de üretim yapıyor. Bazı markalar, şeffaflık taaahüdünü imzalamayı kabul etti. (Walmart imzalamadı.) Ancak gözetim pek kolay değil. Human Rights Watch'un Etiyopya'da bir ofisi bile yok. Hükümet 2009'da kaynaklarının yüzde 90'ını ülke içinden sağlayan sivil toplum kuruluşları dışındakilerin faaliyetini yasakladı.

Tommy Hilfiger ve Calvin Klein'in ana şirketi PVH buradaki en önemli Amerikalı üretici. PVH'nin tedarik zinciri başkanı Bill McRaith gönderdiği e-postada, kendilerini ihtiyacı olan üretim kapasitesini kendi belirlediği ve denetlediği için "tedarik zinciri öncüsü" olan sıra dışı bir şirket olarak tanımlıyor. Şirket tedarikçilerinin isimlerini ve ülkelerini yayınlayarak kısmi uyumu kabul etti. PVH, tedarikçilerinin fabrikalarının yerlerini açıklamıyor. PVH yeni endüstri parkındaki fabrikanın denetiminin güvenilir bir üçüncü parti şirket tarafından yapıldığını belirtmekle birlikte ziyaret izni vermedi.

McRaith, hükümetin PVH'nin şirket içi standartlarına ulaşmasına katkıda bulunmaya çok hevesli olduğunu belirtiyor. Bunu bir yıl süren araştırmalardan sonra üretimlerini, maliyetlerin yükseldiği Çin'den Kenya ve Uganda'nın yanı sıra Etiyopya'ya taşıma kararı almalarında etkili olan nedenler arasında gösteriyor. (Bir diğer neden de hükümetin fabrikaların inşasıyla eş zamanlı olarak altyapı yatırımlarını gerçekleştirmesiydi.)

McRaith, e-postasında "Sanayileşmenin iyi bir şey olduğuna, insanları yoksulluktan kurtardığına ve her neslin bir öncekinden daha iyiye gitme şansı bulunduğuna inanıyorsanız, hazır giyim endüstrisi gelişmekte olan birçok ülkede tetikleyici rol oynamıştır" diyor. Etiyopya'da iş yapmanın lojistiğiyle ilgili de şunları yazıyor: "Belki biraz yaşlıyım, ama 1980'lerin sonlarından 1990'lara kadar olan dönemden farklı değil."

Şirketler için eğitimsiz işçilerle hızlı üretim yapmak, malları ülke dışına çıkartmaktan biraz daha zor. Hawassa Endüstri Parkı, başkent Addis Ababa'ya 257 kilometre ve en yakın liman olan Cibuti'ye ise 965 kilometre mesafede. Kısacası kuş uçmaz, kervan geçmez bir yerde. Addis Ababa Üniversitesi'nden ekonomist Alemayehu Geda, şirketlerin endüstriyel parkın limana daha yakın bir yerde inşasını tercih edeceklerini ancak hükümetin herkesi memnun etmeye çalıştığı görüntüsünü vermek istediğini söylüyor.

Sahile yolculuk kısa bir süre sonra daha hızlı hale gelebilir. China Civil Engineering Construction Corp. başkentten Cibuti'ye 3,4 milyar dolarlık yatırımla 725 kilometre demir yolu yaptı. Yolcu taşımacılığına Ocak ayında başlandı ama kargo taşımacılığı büyük olasılıkla Etiyopya'da siyasi ortam duruluncaya kadar başlamayacak. Hawassa'daki üreticiler şimdilik mallarını limana kamyonla taşıyacaklar. Bu zorlu bir iş. Güzergah, Oromo'nun ana yurdunun ortasından geçiyor. Protestocu çiftçiler yolu saatlerce trafiğe kapattılar. Yakılmış otobüsler ve kamyonlar kurak arazide hemen dikkat çekerken, 18 tekerlekli kamyonların develere çarparak rötar yapması alışılmadık bir durum değil. Bu arada her şeyin kağıt üzerinde yapıldığı üç gümrük kontrol noktası da var. Tatiller ise sıkıntıyı artırıyor: Anlatılanlara göre Etiyopya Ortodoks Kilisesi'nin çok sayıda Azizler Günü var ve gümrük memurları kutlama için her yıl bir ay izin kullanabiliyorlar. Sonuçta şöförler gümrük noktalarında kamyonlarının içinde uyayarak iki ya da üç gün geçiriyorlar.

Ülke içinden malzeme tedariki yapmak da hayli zor. Sri Lankalı gömlek üreticisi Hirdaramani Group, her ay ülkesinden beş konteyner dolusu karton kutu ithal ettiğini söylüyor. Yöneticilerden Gayan Nanayakkara, "Etiyopya'dan alırsanız, kutular zımba teliyle birleştirildiği için gümrüklerde metal detektörlerinden geçemiyorlar" diyor.

Bu, teoride küçük yerel girişimciler için bir fırsat olabilir. Dünya Bankası Grubu, 2014 yılında endüstriyel bölgelerin yerel ekonomiyle bağlarını güçlendirerek "Etiyopya'nın rekabetçiliği"ni artıracak 270 milyon dolarlık bir proje başlattı. Fakat proje, kültürel farklılıkların üstesinden gelmeyi de gerektiriyor. Dünya Bankası, üç yıl önce devreye giren projede hâlâ yedi yerel şirketi (karton kutu, düğme ve işlenmiş deri üreticisi) küresel tedarik zincirine sokmak için hazırlıyor. Dünya Bankası kalkınma uzmanı Susan Kayonde, e-postasında "Desteğimizin etkileri (örneğin satış büyümesi, istihdam artışı) üç veya altı ayda ölçülebilir" diyor. Yeni şirketler kısa süre sonra makine alımına ve işçileri eğitmeye başlayacaklar.

Dünya Bankası desteğiyle Çin hükümetinin verdiği borçlar

VERİ: ÇİN-AFRİKA ARAŞTIRMA İNİSİYATİFİ, HABER BÜLTENLERİ

arasındaki fark, ikincisinin bağış niteliğinin bulunmaması. Bu da en azından Etiyopya'nın büyümek için çaba harcadığı görüntüsünü veriyor. Kısa süre öncesine kadar Etiyopya'daki fabrikalarda araştırma için bir yıl geçiren Oxford Üniversitesi kalkınma ekonomisti Stefan Dercon, Çin'den milyarlarca dolar borç alan ülkenin "rüzgara karşı gittiğini ve tepetaklak olacağından" endişe ettiğini söylüyor ve ekliyor: "Borçlanmayı ve altyapı yatırımlarını azaltmaları gerektiğine gerçekten inanıyorum." Buna rağmen Etiyopya ekonomisinden umutlu. Dercon, "Daha çok yabancı şirket gelip istihdam için rekabet başladığında ücretler de artacak" diyor. O zamana dek fabrika işleri, alternatiflerinden daha iyi. "Bu kadınlar günlerini inek dışkısından tezek yapmak için geçiriyor olabilirlerdi" diye devam ediyor Dercon.

Alemayehu ise karamsar. Etiyopya'nın endüstriyel parklarının uzun ömürlü olmayabileceğini söylüyor. "Çinli ayakkabı üreticisi Huajian'ın lojistik maliyetinin Etiyopya'da sekize katlandığını okudum. Ya bütün bu şirketler teşviklerden yararlanıp birkaç yıl sonra da çekip giderlerse? Bu bizi nereye götürür?" diyor.

Alemayehu kağıt üzerinde hükümetin yıllık yüzde 11'lik büyüme iddiasını ayrıştırıyor. "İşler resmi rakamlarda dile getirildiği kadar umut verici değil" diyor. Alemayehu gerçek büyüme oranını yaklaşık yüzde 6 olarak tahmin ediyor. Hükümeti ulusal parayı devalüe ederek yabancı yatırımcı çekmeye çalıştığı için şiddetle eleştiriyor. Örneğin, ülke para birimi birr'in değeri Ekim sonunda yüzde 15'lik devalüasyonla 3,7 sente düşürüldü. "100'e yakın şirketle görüştüm. Hiçbiri döviz kurunu sorun olarak göstermedi. Herkes Etiyopya'da sorunun lojistik ve bürokrasi olduğunu söylüyor. Birr'i devalüe ederek yalnızca yoksullara zarar verdiniz. Gıda fiyatları zaten yükseldi" diyor.

Ancak bu işgücünün bazı genç üyeleri umut dolu. Indochine'de pantolon diken 18 yaşındaki kadın işçi, "Şehirde daha iyi bir hayat yaşıyoruz" diyor. (Adının açıklanmasını istemedi.) 80 kilometre uzaklıktaki 10 dönümlük bir çiftlikte yedi kardeşiyle büyüyen bu kadın, şimdi bir başka işçiyle beraber Hawassa'nın varoşlarındaki teneke çatılı beton bir apartman kompleksinde oda paylaşıyor. Oda arkadaşı adına da konuşarak, "Kırsalda temiz ve düzenli olmamız mümkün değildi. Burada deneyim de kazanıyoruz" diyor. Bir gün kendi terzi dükkanını açmayı umut ediyor. Aylık maaşı 23,70 dolar, bir de 7,3 dolar yemek parası alıyor. Her gün düzenli olarak işe giderse, ayda 7,3 dolar da devamlılık primini hak ediyor. Apartmanın kendi payına düşen kirası 9 dolar. Prim aldığında da kira ödemesinden sonra elinde 29,3 dolar kalıyor. Günlük yiyecek harcaması 50 sent. Kalanını da çamaşır için sabun almaya ve kiliseye gitmek için ulaşıma harcıyor. "Sabun pahalı" diyor. Yakınlarda soğuk algınlığı nedeniyle birkaç gün işe gidemedi. Devamlılık primi alamayacağından ve borçlanmak zorunda kalacağından endişe ediyor. Odası yukarıdan sallandırılmış tek bir ampulle aydınlanıyor. Çıplak beton üzerinde uyuyor ve üzerinde "Hayatım konforlu olsa da, olmasa da Allah'a şükrediyorum" yazılı bir bez parçası dışında duvarlar neredeyse bomboş. Ⓑ *—Andualem Sisay Gessesse ve Fiona Li'nin katkılarıyla*


Üretimi tamamlanan kumaşlar kontrol ediliyor



Altınoran'da bulunan 2 bin 647 adet konutun hepsi tamamlandı. Halihazırda 2 bin dairenin üzerinde doluluk mevcut. Altınoran Çarşı'nın İmrahor vadisine bakan bölümünde yer alan Skywalk, 250 metre yüksekliğindeki cam platformu ile gökyüzünde yürüme deneyimi yaşatıyor. Proje ziyaretinde bulunan Ankaralıların fotoğraf çektirmek için uğradığı yapılar arasında Skywalk da yer alıyor.

FARKLI ŞEHİRLERDE ÇOK PROJE ÜRETMEK

Sinpaş fiyatların yüksek, alıcının az olduğu bir ortamda pek çok projeyi hayata geçirerek bu zorlu dönemi başarılı bir şekilde atlatmayı planlıyor

Mehmet Erdoğan Elgin

Gayrimenkul sektörünün en eski oyuncularından Sinpaş, 44 yıl önce kuruldu. Son yıllarda yalnız İstanbul değil, Ankara, Bursa ve Denizli gibi şehirlerde de projeler gerçekleştiren şirketin Yönetim Kurulu Üyesi Mahmut Sefa Çelik ile hem sektörü hem de Sinpaş'ın planlarını konuştuk.

Gayrimenkul sektöründe bir satış baskısı var. Siz bu konuda ne düşünüyorsunuz?
Talep eksikliği, durgunluk ya da çok konuşulan balon etkisi gibi bir durum söz konusu değil. Nüfus artışı, bozuk kent yapısının yenilenmesi, sanayi ve büyük ölçekli kamu yatırımlarının neden olduğu yeni yerleşim alanlarının açılması gibi birçok sebebi konut üretimini tetikleyen faktörler olarak sayabilirim. Bırakın bunları, yalnız iki veri bile Türkiye'deki konut talebinin nasıl bir artış potansiyeli olduğunu ortaya koyuyor. Bunlar da evlenme ve boşanma istatistikleri. Geçtiğimiz yıl 530 bin civarında evlilik, 150 bin civarında ise boşanma gerçekleşmiş. Buradan bakınca bile konuta yönelik nasıl bir talep artışı olabileceğini görüyoruz. Zaten geçen yıl rekor konut satışı geldi ve bunun 650 bin civarı birinci el satışlardı. Kısaca talep tarafında dengeli bir yapı var; hatta arzın bir miktar talebin altında kaldığını bile söyleyebilirim. Ama konut maliyetleri ve satış fiyatlarında sıkıntı var.

Yüksek fiyatlardan bahsediyorsunuz, öyle değil mi?
Evet, talep olmasına rağmen fiyatların özellikle de İstanbul'da yüksek olmasından dolayı satın alımlar sınırlı kalıyor. Yine İstanbul özelinde örnek verelim. Ortalamaya baktığımızda, fiyatların metrekarede 4 bin-4 bin 500 TL aralığına oturmuş olduğunu görüyoruz. Oysa bu fiyatları 3 bin-3 bin 500 TL aralığına çekebilirsek müthiş bir talep olur ve satış sıkıntısı gibi bir problem olmaz. Burada esas büyük gider olarak karşımıza arsa maliyetleri çıkıyor. Elbette arsa, arzı artırılıp fiyatları düşürülecek bir şey değil. Başka önlemlerle bu fiyatları aşağıya çekmek mümkün ve alınabilecek bu önlemleri sektör temsilcileri olarak kamuya tavsiye niteliğinde sunuyoruz. Satışla ilgili bu sorunları aşabilmek için geçici değil kalıcı teşviklerin getirilmesi gerekiyor.

Nedir bu kalıcı teşvikler?
Birincisi KDV. Yine İstanbul'dan örnek verelim. Yüzde 18 KDV alınan konutlara bakalım. Ortalama 3+1 dairenin fiyatı merkezi ilçelerde 800 bin lira ile 1 milyon ▶

◀ lira arasında değişiyor. Bunun getirdiği KDV yükü 150-180 bin lira aralığında değişiyor. Düşünsenize, lüks bir araba fiyatı. Konut, temel bir ihtiyaç olan barınmayı karşılamak için üretilir. Ekmek gibi düşünün. Ekmekten yüzde 18 KDV almak düşünülür mü? Şimdi İstanbul'un merkezi ilçelerinde oturmak bir lüks mü oluyor? Bu ilçelerde oturan herkesi zengin olarak düşünmek ne kadar doğru?

Yani KDV oranları yüzde 1 gibi sembolik oranlara düşürülsün ve bu sürekli kılınsın istiyorsunuz, öyle değil mi?
Elbette. İktidarlardan bağımsız olarak kamu politikaları uzun yıllaradır insanların ev sahibi olmasını destekledi. Ama bu oranda bir yükü nihai tüketici olan konut sahiplerine yüklemek doğru değil. Üstelik bu sektör bir istihdam deposu ve ülke ekonomisi için büyük bir önem taşıyor.

KDV'nin kalıcı olarak düşürülmesi dışında başka önerileriniz var mı?
Sadece konut tarafında değil. Çimento, demir gibi temel girdilerde de KDV muafiyetine ihtiyaç var. Diğer yandan yerel yönetim ve tapu dairelerinin aldığı yüksek bedeller. Bir tapu dairesi ne iş yapar? Kayıt tutar. 1 milyon liralık satışta 40 bin lira tapu masrafı alınıyor. Bu inanılmaz yüksek bir fiyat. Yine belediyelere bakalım.

Bir mimari projenin metrekaresini 20 lira civarında yaptırırız. Bazı belediyelerde mimari projenin denetlenmesinin metrekare fiyatı 50 lira. Bir projenin ortaya çıkmasında en az 15 kişinin neredeyse bir yıllık emeği bulunuyor. Binlerce adam/saat emekten bahsediyoruz. Belediyedeki mimar ise proje yapma deneyimi olmayan bir memur, 15 gün gibi bir mesai sonunda inceliyor ve kaşeyi vuruyor. Ödediğimiz bedel iki katı.

Uygun faizli konut kredilerinden hiç bahsetmediniz bile...
Aslında konut edindirmenin artışı ve pazarın büyümesi önündeki en büyük engel bu. Faiz oranlarının ne kadar yüksek olduğu zaten ortada. Ama bunun için benim bir çözümüm yok. Ama az önce bahsettiğim KDV oranlarının, tapu ve belediye harçları gibi maliyetlerin düşürülmesini bir gecede sağlayabilirsiniz.

Peki sektördeki mevcut durum ışığında biraz da Sinpaş'ın faaliyetlerinden bahsedelim. Geçtiğimi yıl nasıldı ve bu yıl nasıl gidiyor işler?
Geçen sene başında koyduğumuz hedeflerin bir miktar altında kaldık. Hedeflerimizin yüzde 85'ini gerçekleştirdik. Bu yıl konut tarafında yaklaşık 4 bin 700 konutun inşaatına başlayacağız. Devam eden projelerimizin sayısı 12'yi buluyor. Finans Şehir'in ilk etabı bitti. Bu proje toplamda 2 bin 600 konuttan oluşuyor. İstanbul Finans Merkezi (İFM) ile komşu. İFM önümüzdeki yıldan itibaren faaliyete girmeye başlayacak. Bizim de işlerimiz faz faz ilerliyor. İlk etapta 144 konut bitirdik. Önümüzdeki yıl sonunda bir grubu teslim edeceğiz. 2019 sonunda yine bir grup teslim edilecek. 2020 yılında ise proje tamamlanmış olacak.


Sinpaş Yönetim Kurulu Üyesi
Mahmut Sefa Çelik

Tamamlanan kısmın ne kadarını sattınız?
144 konutun yüzde 90'ı satıldı. İFM şehrin ağırlık merkezini kaydıracak bir iş ve Finans Şehir projemiz önemli bir cazibe merkezi.

Bu yıl inşaatı başlayacak 4 bin 700 konut olduğunu belirttiniz. Bunlara nerede başlayacak?
Ankara'da, Bursa'da, İstanbul Sancaktepe ve Sefaköy'de yerimiz var. Ticari gayrimenkul için de proje üretiyoruz. Bu kapsamda Ambarlı'da bir projemiz var. Ruhsatları alınmış, satışları başlamış projeler. Ankara'da önümüzdeki ay lansmanını yapacağımız bir projemiz bulunuyor. Finans Şehir içinde yeni bir projemiz var. Yaklaşık 800 birimlik ofis, konut ve ticari ünitelerden oluşan bir iş bu. Bursa ve Denizli'de işlerimiz var. Denizli'dekini bitiriyoruz ve burada yaşam başlamak üzere. Bu yıl inşaatına başlayacağımız projelerin yaklaşık değeri 4 milyar lirayı buluyor.

Pek çok şehre yayılmış bir operasyonunuz var. Bu bir strateji mi?
Sinpaş kurulduğu zaman merkezi Ankara'daydı ve Ayvalık'ta iş yapan bir firmaydı. Şehir dışı operasyonlar başından beri bünyemizde var. Ayvalık, Bodrum, Gaziantep, Bursa, Denizli'de iş yaptık. Kârlılıklar sembolik, ama oralarda rekabetten sıyrılıyorsunuz. Biz girdikten sonra peşimizden bu şehirlere gelenler oluyor.

Ama bu şehirlerde iş yapıp da kârlılıklardan memnun olmayan şirketler var. Siz de kârların düşük olduğunu belirttiniz? Niçin yeni projelerle devam ediyorsunuz?
Bizim işimiz proje geliştirme. "Şu binayı şuna yaptım şu kadar sattım zarar ettim" hesabı ile hareket etmemek lazım. Bu işler, görünmeyen belki de bilançoya girmeyen kârlılıklar getiriyor. Denizli, 1 milyonluk bir pazar ve iyi bir potansiyel. Buradaki pazar benim işimi görüyor; Bursa da aynı şekilde. Sekiz yıl önce bu pazara girdik, 2 bin 650 konut yapmışız ve insanlar buralarda yaşıyor. Yaptığımız işlerle şehrin farklı noktalarında önemli bir değer oluşturmuşuz. Bursalılar Sinpaş'ın kalitesini, adını, bakışını biliyor. Proje geliştirdiğimiz bölgelerde arsa değerleri artıyor.

Biz tekstilci ya da gıdacı değildik önceden. Başından beri bu işteyiz. Kurulduğumuz günden beri konut yapıyoruz. Bu yüzden benim için bu mekanlar da kıymetli. Kârlılık meselesi değil olay, uzun soluklu.

Ankara'da oldukça büyük ölçekli işler yapıyorsunuz. Orada son durum nedir?
Ankara'da çok özel bir işimiz var, adı Altınoran. Toplamda 11 bin konutluk bir alan geliştiriyoruz. 6 bin konut yapıp teslim ettik, şu anda yaşanıyor. Hemen yanında Marina Ankara projesine başladık. Bin dairelik kısmını bu yıl sonunda teslim edeceğiz. Yanına da hemen bin konutluk bir işe başladık, iki

SİNPAŞ'IN SON DÖNEMDE ÖN PLANA ÇIKAN BAZI PROJELERİ

İş Modern Ambarlı
Proje orta ve büyük ölçekli sanayi kuruluşları, lojistik firmaları, toptancılar ve otomotiv gibi alanlarda faaliyet gösteren firmaların ihtiyaçlarını karşılayacak çözümler sunuyor. İş Modern Ambarlı; depo, atölye ve lojistik kullanımlı alanlar ile imalathane hizmeti verecek ünitelerden oluşuyor. 400 metrekareden 12 bin metrekareye kadar birleştirilebilir modüler alanlar ve değişebilir kat yükseklikleriyle farklı ihtiyaçlara göre çözüm sunabiliyor.

Sinpaş Finans Şehir
İstanbul Uluslararası Finans Merkezi'nin yanında yer alan Sinpaş Finans Şehir; konut, home ofis ve ticari alanlardan oluşuyor. 2 bin 650 konutun yer aldığı projede, 1+1'den 3+1'e kadar daire seçenekleri bulunuyor.

Marina Ankara
Ankara için oldukça iddialı bir proje, zira deniz olmayan bu şehre marina ve deniz havası getiriyor.

Aquacity
Yaklaşık bin 200 konuttan oluşan bu projenin şehrin gelişme aksına paralel oluşu, Aquacity'nin yatırım için de önemli bir enstrüman olarak ön plana çıkmasını sağlıyor.









haftaya lansmanını yapacağız.

Proje satışlarında üç-dört yıl öncesinin koşulları elbette yok. Daha mücadeleci ve rekabetçi bir piyasayla karşı karşıyayız ve satmak eskisi kadar kolay değil, daha fazla emek gerekiyor. Rakip ve alternatif çok. Ama elbette bu rekabet ortamına ayak uyduruyoruz.

İzmir ve Antalya çok popüler son dönemde. Sizin burada projeniz var mı?
Sürekli bakıyoruz. İzmir'i 10 yıldır araştırıyoruz, ama bugüne kadar nasip olmadı. Antalya ve Adana için de durum aynı. Bu bölgeler hep radarımızda, bunlar büyük pazarlar. Bir şehir 1 milyon nüfusu geçince bizim için adaydır.

Birçok şirket yöneticisi ile konuştuğumuzda kâr marjlarının düştüğünden bahsediyor. "Çift hane zor" diyor. Sizde durum nedir?
Biz de çift hane görsek öpüp başımıza koyarız. Bazı dost sohbetlerinde bırakın çift hane-tek hane kârlılıklarını, kâr-zarar durumları konuşuluyor. Bugün sektördeki bazı oyuncularda, biraz amatörlükten ve detaylı hesap yapmamaktan biraz da tecrübesizlikten ve fazla cesaretten kârsızlık, hatta zarar etme sorunu yaşanıyor. Bu da elbette ilerleyen süreçte şirketler için büyük sorunlara neden olabilir. Türkiye pazarında çok fazla sayıda müteahhitten bahsediyoruz. Almanya genelinde 3 bin müteahhit varken, bu sayı Türkiye'de 350 bin. "Çiğköfteciden fazlasınız" diyorlar bize.

Sizin bu düşük kâr oranlarına karşı stratejiniz nedir?
Sinpaş'ın farklı bir yapısı bulunuyor. Fazla örneğine rastlayamayacağınız yapıda bir işleyişimiz var. Taahhüt işi yapmıyoruz. Kamu kurumlarına taahhüt işi yapmıyoruz. Hatta daha da ileri gidiyorum, Emlak Konut ihalelerine de girmiyoruz.

Ekosistemimiz çok büyük, merkez kadromuz 400 kişiye yakın. Taahhüt işi yapanlara gittiğinizde ellerinde birkaç iş olduğunu görürsünüz.

Sinpaş bir nevi sanayi şirketi gibi kurgulandı. Dolayısıyla çift haneye göre fizibilite yapıp iş düzeni kurmaya çalışsak bu büyük iş hacmi ile döndüremeyiz. Ama anlı şanlı firmalara bakın. Evet, büyük bir proje yapıyordur; ama yanında ancak iki işi daha vardır. Bizim formattaki geliştiricilere bakın mesela, merkez ofisleri bile yoktur. Patron bile sabah şantiyede veya satış ofisindedir. İşte bu yapıdaki şirketler için bu kâr marjları sürdürülebilir değil. B

KEŞİF

Başımın Üstünde Pap

Avustralya'dan, bu ülkeye tekrar gitme isteğiyle döndüm. Doğrusu bu deneyimi en iyi "Çok etkilendim" diyerek anlatabilirim. "Buna neden havası mı, doğal güzellikleri mi, modern hayatı mı, stresten uzak yönü mü, dünyanın bir ucunda olma duygusu mu?" diye sorsanız yanıt veremem, çünkü hepsi geçerli

Ceyda Erenoğlu

Dünyanın en güzel şehirleri listemde Sidney yoktu. Gidip gördükten sonra böyle bir liste yapmakta acele ettiğimi ve gözden uzak olanı yok saymamak gerektiğini anladım. Yine anladım ki eski sıralamam altüst olmuştu. Sidney'de kaldığım 10 gün içinde doya doya gezdikten sonra bir dahaki sefere hem daha uzun kalmak hem de dünyanın en büyük mercan kayalıklarının olduğu Queensland'i ve yine ziyaret etmeye değer olduğu söylenen Melbourne'ü de görmeyi hedefliyorum. Avustralya, OECD Mutluluk Endeksi'ne göre dünyanın en mutlu ülkesiymiş. Aşağıda yazılanları okuduktan sonra benim gibi siz de buna şaşırmayacaksınız.

Kuş Bakışı Sidney

Sidney, Avustralya'nın doğusunda bulunan New South Wales eyaletinin başkenti olmasının yanında ülkenin en büyük ve heyecan verici şehri olarak da biliniyor. Sidney'in en çarpıcı özelliği, cıvıl cıvıl bir şehrin, milli parklar ve dantel gibi örülmüş kıyı şeridi üzerine inşa edilmiş olması. Mahallelerle ormanların, plajların, süper restoranların, ardı arkası kesilmeyen gurme kafelerin, hatta doğanın sessizliği veya gürültüsünün yan yana durabilmesi sanırım bu şehri diğer güzel büyük şehirlerden veya tropik adalardan ayıran en çarpıcı özellikler. Size bu şehri kuş bakışı görün derim. Shangri-La Otel'in en üst katındaki Blu-Bar'a çıkıp kokteylinizi yudumlarken ne demek istediğimi anlayacaksınız. Bu çatı katından gün batımında şehrin üzerine oturduğu Paramata Nehri'nin sonlandığı limanı, nehrin iki yakasını birleştiren, elbise askısını andırdığı için "Coat Hanger" olarak anılan köprüsünü, ismini bölgenin ilk yerlilerinin önde gelenlerinden Woollarawarre Bennelong'dan alan Bennelong Burnu'na oturtulmuş muhteşem opera binasını, kuzeye doğru uzanan mahalleleri, batıya doğru uzanan nehri, doğuya, okyanusa doğru uzanan limanı, batılıların ilk yerleşim yerlerinden olan Rocks bölgesini ve hele günlerden Cuma ise limanı doldurup birbirleriyle yarışan yüzlerce tekneyi görebileceksiniz. İnsan "Yok artık!" dedikten bir süre sonra, az önce gördüğünü unutup yeni bir şeye "Yok artık!" diyor. Sanki ilk deneyimledikleriniz hep daha geride kalıyor ve her şey içine girdikçe güzelleşiyor. Şehrin üzerine oturduğu milli parklar binlerce çeşit hayvanı barındırırken, bu kadar yakın ve beraber yaşamanın getirdiği karşılıklı bir düzen var. Milli parkların içine girmiş mahallelerde küçük kangurular evlere kadar gelebiliyor, kuşlar korkmaksızın yanınıza yaklaşıp serenad yapabiliyor. Okaliptus ağaçlarının dallarına yapışmış koalalar da şaşırtmıyor.

Hakkını Veren Sembol

Dünyaca ünlü Sidney Opera House'u bu şehrin



Bloomberg Businessweek Türkiye

18 Mart 2018

Editör Ruhi Sanyer

ağanların Uçuştuğu Şehir

sembolü olarak görürüz ya! Gerek konumu, gerek sıra dışı mimarisi bu tanımlamayı sonuna kadar hak ediyor. "Oralara kadar gitmişken içinde bir etkinlik izlememek olmaz" diye düşünenlerdenseniz bizdensiniz. Sidney Senfoni Orkestrası çaldı, bize de Dramatic Mozart dinlemek düştü. İçi dışı kadar etkileyici olmasa da o atmosferi yaşamak güzeldi. Danimarkalı mimar Jorn Utzon'a selam olsun... Şehrin en ünlü simgelerinden Sydney Harbour Bridge, Opera House'a o kadar yakın ki insan hangisine bakacağını şaşırıyor. Köprünün yayalara ayrılan bölümüne giderek, "Kemerlerin üzerinden yürüyüp en tepeye çıkarım" diyorsanız, yorucu olsa da karşılığında kavuşacağınız muazzam şehir manzarasının tüm yorgunluğunuzu unutturacağına emin olabilirsiniz.

Şehir Sürprizlerle Dolu

Sürprizlerle dolu bir şehir Sidney. Şehrin merkezinde Opera House gibi devasa bir yapıdan çıkar çıkmaz bir botanik parka dalabiliyorsunuz. Oraya giderken bir bakıyorsunuz, denizin içine kurulu dev bir sinema ekranı. Şehir manzarası eşliğinde açık havada gece sineması fikri harika değil mi? (Biletimiz olmasına rağmen yağmura yenildik ve deneyimleyemedik.) Milli parkların içine yayılmış yüzlerce kilometrelik yürüyüş parkurlarının en kolay ve en keyifli olanlarından bir kısmı kıyı şeridi boyunca olanlar. Erişimi kolay, şehrin içinde yapacağınız bu yürüyüşlerde kendinizi vahşi ormanların içinde, ıssız plajların kenarında bulabiliyorsunuz. Hem büyük şehir hem sahil kasabasını andırmasının yanı sıra işyerinizin de ıssız plajların da bulunabileceği bir yer burası. Eve gelip kendinizi birkaç dakika içinde parka, bahçeye, denize atacağınız bir rahatlık sunuyor size Sidney. Huzur duygusuyla dolu, karmaşa ve stresten uzak bu şehirde, insanlar hak ettikleri şekilde ve insanca yaşıyor.

Kış Mevsiminde Yazı Yaşamak İsteyenlere

Ben sıcak sevenlerdenim. Hele kış ortasında yazı yaşamaya bayılırım. Aralık, Ocak ve Şubat ayları Avustralya'nın yaz mevsimi. Ülkede ılıman iklim hakim olduğu için sıcaklık en soğuk havada bile 5 derecenin altına pek düşmüyor. Bir yerde Avustralya'daki plaj sayısının fazlalığına dikkat çeken bir yazı okumuştum. Ne kadar doğrudur bilemem, ama her gün bir plaja gitseniz bile tüm plajları gezmeniz 27 yıldan fazla zamanınızı alıyormuş. Bir ülke kum, deniz ve güneşi bu denli güzel bir ortamda sunsun ve gidilmesin. Bu mümkün değil!

Ah O Plajlar!

Sydney'de okyanus size çok sayıda alternatif sağlıyor. Öyle güzel plajlar var ki! İster kolunuzun altında sörf tahtanızla okyanusa koşun ister iç denizin sakinliğinin tadını çıkarın. Büyük bir şehrin içinde hepsi birbirinden farklı, bazıları üç-dört kilometre uzunluğunda plaj seçeneklerine şaşırmamak elde değil. İlgimi çektiği için bahsetmeden geçemeyeceğim. Avustralya'da en çok dikkat edilmesi gereken konulardan biri de okyanus plajları. Okyanus plajlarındaki güçlü devinimler buna alışık olmayan iyi yüzücüler için dahi ölümcül olabiliyor. Okyanus kıyılarına alışkın olmayanların suya mutlaka sarı-kırmızı bayraklarla işaretli aralıktan girmeleri, bu bayrakları görmedikleri yerlerde ise girmemeleri tavsiye ediliyor. Diger bir alternatif ise plajların kenarındaki kayalıkların içine oyulmus kaya-havuzlar. Okyanusun bir parçası olmakla beraber kayalarla sınırlanmış korunaklı havuzlar daha sakin bir deniz deneyimi için mükemmel. Bu bilgiyi de verdikten sonra geçelim bir başka konuya. Sidney'in en ünlü plajının Bondi Beach olduğunu duymuşsunuzdur. Gerçekten güzel olsa da diğer plajları gördükten sonra bu ünün haksız olduğunu düşündüm. Her biri birbirinden farklı, öyle muhteşem plajlar var ki aralarından birinin böylesine öne çıkmasını doğru bulmadım. Ne yani şimdi; Cooge'yi, Balmoral'i, Shelly'yi, Manly'yi ve daha nicelerini görmezden mi geleyim? Ya da aklımın kaldığı ve yeniden gitme hevesiyle ayrıldığım Palm Beach civarındaki cennet kumsalları yok mu sayayım? Konakladığım yer olan Pittwater'a yakınlığı nedeniyle Narrabeen'i ve Mona Vale'i "mahallemin kumsalı" ▶



◀ sayıp kalbimde ayrı bir yere koymayayım mı?

Ünlü Listesi de Kabarık

Avustralya'dan çıkıp dünyayı kasıp kavuran oyuncu ve şarkıcıların sayısı hiç az değil. Nicole Kidman, Cate Blanchett, Hugh Jackman, Heath Ledger, Naomi Watts gibi aktör ve aktristlerin yanında Sia, Kylie Minogue ve Guy Sebastian gibi şarkıcılar da ülkelerinin adını dünyaya duyurmada oldukça etkili. Bir de Tazmanya Canavarı'ndan bahsedelim. Çizgi filmi bile çekilen bu tür, Avustralya'ya özgü bir hayvan olarak dünyaca bilinen bir üne sahip.

Gözlerinizi Blue Mountains'ta Dinlendirin

Sidney'e uzaklığı yaklaşık 100 kilometre olan Blue Mountains (Mavi Dağlar) ülkenin mutlaka görülmesi gereken yerlerinden. Şehirden çıkıp batıya doğru gidecek ve vardığınızda "İyi ki gelmişim!" diyeceksiniz. Yeşilin, mavinin ve daha pek çok rengin birbirine karıştığı dünyaca ünlü bir kanyon burası. Bakana sonsuzluk duygusu veriyor. UNESCO kültür mirası listesinde bulunan bu yer, kayalıklar ve ormanın eşsiz bir buluşma noktası. Yedi park ve gözlemevinden oluşuyor. Gezip görmek için tren ve yürüyüş parkurları var. Mavi görünümünü okaliptüs ağaçlarından yayılan bir yağ bulutundan aldığı söyleniyor.

Aklınızda Olsun

- Avustralya, Güney Pasifik Okyanusu ile Hint Okyanusu arasında yer alan bir kıta ülkesi.
- Toplam nüfusu 25 milyon, en büyük şehri olan Sidney'in nüfusu ise 5 milyon civarında.
- Ülkenin yüz ölçümü, Türkiye'nin 10 katına yakın.
- Para birimi Avustralya doları.
- Konuşulan dil İngilizce. Yine de bu ülkede konuşulan İngilizcenin Avustralya'ya özgü olduğunu ve Avustralyalıların farklı bir aksana sahip olduğunu unutmayın.
- Trafik, İngiliz sistemi alışkanlığı gereği soldan akıyor.
- Türkiye ile Sidney arasında sekiz saatlik zaman farkı bulunuyor. Sidney saati, Türkiye saatine göre sekiz saat önde.
- Toplu taşıma oldukça iyi. Otobüs, feribot, vapur, motor ve raylı sistem tüm ihtiyaçlarınızı karşılıyor.

Bu Restoranları Mutlaka Deneyin!

Sidney demek, güzel restoranlar ve lezzetli yemekler demek. Beklentinize karşılık verecek çok özel yerler var. İşte en sevdiklerim.

COTTAGE POINT Ku-ring-gai milli parkı içinde deniz kenarında harika manzaralı bu restoran, "favorilerim" listemin ilk sırasında. Ucuz değil, ama gerek servisiyle gerekse yediklerinizin lezzetiyle ödediğinizin hakkını fazlasıyla veriyor. En çok da mükemmel konumuyla...

JONAH'S Whale Beach yakınlarında şık bir atmosferde sanat eserine benzeyen yemekler için tercih edilmesi gereken öncelikli yerlerden. Çevreyi tepeden gören konumu ve muazzam manzarası şerefine güzel bir kokteyl yudumlamanızı öneririm. Seçimlerinizden mutluluk duyacaksınız.

FELIX Sidney'in merkezinde bir Fransız bistrosu. Gerek şarap mönüsü gerekse yemekleri oldukça başarılı. Güzel bir ortamda Fransız yemeklerinin tadına bakmak isterseniz deneyin derim.



THE BATHERS PAVILION RESTAURANT En sevdiğim yerlerden olan Balmoral Beach'te yer alan bu güzel kafe-restoranda yediğim her şeyi çok sevdim. Yolunuz buraya düşerse harika kahvaltı seçeneklerini ve leziz kruvasanlarını deneyin derim.

CHURCH POINT WATER-FRONT CAFE İşte nefis ve çok şirin bir kahvaltı mekanı daha! Sidney'in kuzeyinde Pittwater denen bölgede yer alan kafede ister müsli, ister banana bread, ister egg benedict yiyin, çok seveceksiniz. En çok da manzarasını beğeneceksiniz.

BOATHOUSE Kayıkhane. Plaj kulübesi tarzındaki Boathouse bir restoran zinciri ve sizi kesinlikle hayal kırıklığına uğratmıyor. Sahili güzel olan her yerde karşınıza çıkabilir. Mekan sıcak ve rahat. Yiyecek ve içecekler ise son derece leziz. Buna bir de denizin üzerinde olma duygusunu katarsanız mutlaka seversiniz.

ANASON İlle de Türk restoranı diyenlerdenseniz, Anason derim. Deneyin, pişman olmayacaksınız. Barangaroo bölgesinde yan yana restoranlar arasında en rağbet göreni. Bunda hem yemeklerinin lezzeti hem de mükemmel işletmesi etkili. Türk şaraplarını tanıtmaları, her hafta Gaziantep'ten baklava getirmeleri, Türk kahvesi ikramları hoşuma gitti. Yemekleri de çok iyiydi. Çiğ köfteden pastırmaya, dolmadan ahtapota tandırdan pideye ne ararsanız vardı. Türk restoranı olduğu için değil, iyi olduğu için öneriyorum.

BENNELONG Opera House'un girişinde bulunan bu köklü restoran, hem servisi hem yemekleri hem şarap mönüsü hem de atmosferiyle seçenekleriniz arasında olmalı.

Nasıl Gidilir?

Avustralya'ya Türkiye'den direkt uçuş bulunmamasına karşın birçok havayolu şirketinin bağlantılı uçuşları var. Biz tercihimizi fiyat ve çeşitli kriterleri karşılaştırdıktan sonra Qatar Airways'den yana yaptık. Hem dört saatlik İstanbul-Doha hem de 14 saat süren Doha-Sidney uçuşlarını mutlu tamamlayıp, dönüş yolculuğumuz da da aynı duyguyu yaşadık. B

Londra'dan New York'a Bir Saatte Uçuş

Hâlâ 1960'ların hızıyla uçan havacılık sektöründe süpersonik bir dönüşüm yaşanmak üzere. Ses hızının iki katıyla uçan Concorde'u bile sollayacak modeller için hazırlık yapılıyor

İlker Pehlivan

Sivil havacılık tarihinin gelmiş geçmiş en teknolojik uçağı kabul edilen İngiliz-Fransız ortak yapımı Concorde, kısa ticari hayatında büyük hayal kırıklığı yaşattı. Ses hızının iki katında uçabilen, uzayın sınırında ilerleyen ve 200 milyon dolarlık fiyatıyla savaş uçaklarından bile daha maliyetli olan Concorde, 2000 yılındaki ilk ve tek kazasından sonra yere mahkum olmuştu. Bu kazanın ardından bir süre daha uçmuş ancak toparlanamamış ve 2003 yılında son uçuşunu yapmıştı. Concorde'dan sonra sivil havacılık tekrar jet motorlarıyla 1960'ların hızına geri dönmüştü. Ancak bugünlerde sivil havacılık tarafında önemli gelişmeler yaşanıyor. NASA ve Çin, yeniden ses hızını geçebilecek uçaklar üzerinde çalışacak. Nasa'nın uçağı süpersonik patlamayı sessiz hale getirirken Çinliler hipersonik (ses hızının 5 katı) uçuşla Pekin'den New York'a 2 satte uçuracak. Bakalım iki devden hangisi havacılık tarihini daha erken uçuracak...

iPlane ses hızının beş katına çıkıyor

Çinli araştırma ekibi, düzinelerce insan ve tonlarca kargo taşıyabilen bir ultra hızlı uçak geliştiriyor. Uçağın hipersonik, yani ses hızının beş katı bir hızla (saatte 6 bin kilometre) 14 saat süren Pekin-New York uçuşunu yaklaşık iki saate indirmesi bekleniyor. Bu ekibin Çin'in hipersonik silah programında da çalıştığını belirtmekte fayda var.



Araştırmacılar uçağın küçük bir modelini bir rüzgar tünelinde test etti bile. Yeni tasarım ses hızının yedi katına, yani saatte 8 bin 600 kilometre hıza kadar çıktı. iPlane isimli projenin tasarımı, Birinci Dünya Savaşı'nda kullanılan çift yönlü uçaklara benziyor. Bunun nedeni, uçak tasarımcılarının daha yüksek hız ve yakıt verimliliği isteği. Bu çift kanatlı tasarım, uçağın daha fazla yük taşıma kapasitesine sahip olmasını sağlayacak. Kanatların çift katmanı, türbülansı azaltmaya da yarıyor.

Ancak buna rağmen cevaplanması gereken bazı sorular var. Örneğin ne kadar yük taşıyacak? Mevcut durumda bu uçağın yük kapasitesi bir Boeing 737'nin dörtte biri, yani beş ton yük ve 50 yolcu taşıyabilecek. Cevabı zaman gösterecek...



NASA ses duvarını sessiz geçecek

İlk alım ve bakım maliyeti konusunda dezavantaja sahip süpersonik uçakların başka bir sorunu da ses hızındaki patlamalar. Uçaklar ses hızını (1246 km/s) geçtiği anda ses patlaması yaşanıyor. Yolcular bu sesi duymasa da yerdekiler sık sık bu seslere maruz kalıyor. Hatta Concorde'la ilgili şikayetler üzerine birçok ülkede bu hızda uçuşlar yasaklanmıştı.

NASA şimdi bu sorunu çözmek için çalışıyor. Ses patlaması (sonic boom) seviyesini azaltmayı planlıyor. NASA daha güvenli ve daha sessiz bir uçuş vadediyor.

NASA Sessiz Süpersonik Teknoloji (QueSST) adını verdiği yeni tasarım için havacılık devi Lockheed Martin'den bir ekiple çalışıyor. İlk uçuşunu 2021'de yapması beklenen süpersonik uçağın saatteki hızı bin 700 olacak. Sessiz uçuşla yeniden süpersonik ticari uçuşları geri getirecek.



İnsan, sesi ilk kez 1947'de geçti

Ses hızının aşılmasının üzerinden neredeyse 70 yıl geçti. Chuck Yeager 1947'de Bell X-1 adlı uçakla ses hızını aşan ilk insan olmuştu. Chuck, Mojave Çölü üzerinde yaptığı uçuşta Mach 1.07 hızına ulaşmıştı. Bell X-1 ya da "Glamorous Glennis" kendi havalanamadığı için tam olarak bir uçak sayılmıyor. Bir başka uçağın gövdesinde havalandıktan sonra belirlenen irtifada ayrıldı; pilot Chuck Yeager roket motorunu ateşledi ve ses hızının üstünü gördü.

NASA, X-Plane adıyla bu tarihten beri 56 farklı uçak geliştirdi. Yeni tasarlanacak süpersonik uçak da bu serinin devamı olacak. B



Dünya Malı Dünyada Kalır!

Satış ahlakının bir numaralı ilkesi şudur: “Alıcıya yarar sağlamayan bir satış, satıcıya zarar getirir” *Uğur Batı*

İnsanlar neden alışverişe gitmek için Hummer satın alırlar? Dijital saatlerin başarısızlığının altında hangi şifre yatıyor? Kahve, bilinçaltımızda yerini bulduğunda kaç yaşındaydık? Satın alma kararında fiyat, bir sebep mi yoksa bir mazeret mi? Müşteri sadakatinin bilinçaltındaki şifresi nedir?

Yıllardır gerçekleştirdiği özgün araştırmalarla tüketici zihnini çözmeye çalışan Clotaire Rapaille, perakendede bilinçaltının şifrelerini şu şekilde açıklıyor: “Sadakat. Her zaman orada olması sadakati doğurur. Bu nokta anneyi çağrıştırır. Alışveriş, yaşamla bağ kurulmasıdır. Bu tıpkı baştan çıkarma gibidir. Satın alma ise hedefi vurmaktır. Düşmanı öldürme, puan kazanmaktır. Alışveriş ve satın alma arasındaki fark çok iyi anlaşılmalı. Satın almada sperm yumurtayı böler, döllenir. Anne artı baba eşittir bebek. Alışveriş ise bu döllenmeden önceki bütün süreç ve eylemlerdir.”

Rapaille, alışveriş ve satın almanın doğasına ilişkin ilham verici bir değerlendirme yapmış. Bunu bir kenara koyalım, hatırlatmayla devam edelim. Nasıl unutulur? Merhum Sakıp Sabancı, elinde bir torbayla çayırlarda koşarak hava topluyordu. O yıllarda Sakıp Sabancı’nın Türkiye’de ilk kez pet şişelerde su satışı yapması, Oğuz Aral’ın *Gırgır*’ına taşınan bir eleştiri oldu: Su da satılır mıydı canım?

Peki, soralım. 29 yıl önceki bir karikatür bugün gerçek mi oluyor?

Çinli yardımsever ve zengin girişimci Chen Guangbiao, sıfatlarına bir de “çevreci”yi ekleyerek teneke kutularda oksijen

satışı yapıyor. Guangbiao, 15 Eylül itibarıyle Pekin, Şanghay, Guangcou kentlerinde bu satışı başlattı. Başlangıçta herkes dalga geçmişti ama özellikle Pekin'deki anormal hava kirliliği tavan yapınca ve hava kirlilik oranları "istatistik ötesi" çıkmaya başlayınca, Bay Chen uygun "satış ortamını" nihayet bulmuştu. Bu, açıkça bir duygunun sonucuydu. Değişimle gelen bir ihtiyacın sonucu.

Tüketiciye dair her şey, dolayısıyla pazara dair her şey hareket halinde! Değişimi okumak zordur da zamanında okumak daha zordur. İşletme gurusu Richard Pascale buna ilişkin, "Çevremizde çok büyük değişimler yaşıyoruz. Ben böyle bir ortamda uzun süre dengede kalan organizasyonların büyük sorularla karşılaşacağına inanıyorum" diyor.

Biz buna "yeni gerçekler" diyoruz. Tüketiciden çevresel koşullara, politikadan pazar ortamlarına kadar her şey sürekli hareket halinde. Dünya büyük bir dönüşümden geçiyor, tüketici eğilimleri değişiyor, rekabette yeni koşullar ortaya çıkıyor. Tüketici segmentleri ve tanımları değişiyor. Eskiden gelir ve mesleğe göre talep analizi yapılır ve ürün yelpazesi dar tutulurdu. Gelecekte yaş grubu, cinsiyet, coğrafi bölge, dünya görüşü, hayat tarzı ve meslek gibi çok sayıda segmentasyon kriterine göre ürününü farklılaştıranların ve çeşit sayısını artıranların pazar payı yükselecek.

Yeni dönemde ekonomi yönetimleri küreselleşmenin salgın krizlerine ve iç piyasalarda yarattığı dalgalanmalara karşı daha deneyimli ve hazırlıklı olacak. Erken uyarı sistemleri ile dünya ekonomisini ve rakiplerimizi yakından izleyeceğiz. Böyle bir ortamda eski iş yapış şekillerini ve yaklaşımları benimsemeyi sürdürmek, gelecek için ciddi riskler taşıyor. Riski asıl taşıyan da satış oluyor aslında. Herkes herkese bir şeyler satmaya çalışıyor. Ali bile topu satmaya çalışıyor. Ama nasıl?

Bunun en iyi cevabı şu olabilir: Tüketicinin kendisini dikkate alarak. Şöyle diyelim: Geçen yüzyılda işin merkezi firma yönetimiydi ve arz önemliydi. Bu yüzyılda ise firmanın sunumu yerine pazarın çekimi ön plana çıkıyor artık. Pazarın çekiminde başrolü tüketici oynayacak; burası kesin. Bu süreç başladı da. Yeni dönemde tüketiciyi hedefteki pasif bir av gibi görme yaklaşımı geçerliliğini kaybetti. Tüketici; tasarım, üretim ve dağıtım aşamalarını artık izliyor ve bu aşamalarda söz sahibi olmak istiyor. Berlin ve Brüksel'de insanlar ürünlerin ne koşullarda ve kimler tarafından üretildiğini de dikkate alıyor. Tüketicinin bu gibi konularda bilincini ve duyarlılıklarını artırmak ve marka seçerken bunu da dikkate almaları hedefleniyor. Yani, aslında duyguları hedefleniyor. Böyle olunca da markaların duyguların odağında yaratılma vizyonu gerçek bir önem kazanıyor.

Bu, markaları bir nevi sinestezik davranmaya zorluyor. Sinestezi, Yunanca kökenli bir kelime olup, birleşik duyu anlamına gelmektedir. Sinestezisi olan insanlarda herhangi bir duyunun uyarımı otomatik olarak başka bir duyu algısını tetiklemektedir. Bu anlamda sinesteziyi duyuların birleşmesi anlamında kullananlar da var. Bir diğer ifadeyle sinestezik bir kişi, duygusal algılamaları karıştırarak görüyor. Öyle ki bazı sinestezikler için S harfi mavidir, bazısı havuzdan akan su sesini keman sesi olarak düşünür. Bir sinestezik, balıkların şeker tadında olduğunu da düşünebilir. Sinestezik için her şey normalken, bizim için ilham verici olan duygulanımın varlığı ve gücüdür. Bir markanın yarattığı duygulanım ve bu duygulanım sonucunda ortaya çıkan bağ sarsılmazdır.

Unutmayın, duygu yoksa hatırlanacak bir şey de olmaz. *Kültür Kodu* kitabıyla tüm dünyada yüksek düzeyli bir tanınırlığa ulaşan Clotaire Rapaille, hatırlamanın aracının duygular olduğunu söylerken öğrenmenin yoluna vurgu yapar. Ardından da tekrarlarla pekiştirme süreçleri devreye girer. Clotaire, eski bir Fransız âdetinden bahseder bu noktada. Bundan birkaç yüzyıl önce Fransız köylüler, 18 yaşına gelen erkek çocuklarını sahip oldukları arazinin sınırını belirleyen dört farklı noktaya götürürlermiş. Sonra da bu dört noktada çocukları döverlermiş. Sadece sahip oldukları toprakların sınırlarını hatırlasınlar diye. Öğrenmek, pekiştirmek ve hatırlamak önemli... Ali'nin topu rahatça (!) satması için de tercih aşamasında beynimiz önce hatırlamak ister. Daha sonra sayısız hatıra ve duyguyu tarar, ardından tepki üretir.

Al & Laura Ries'ın *Marka Yaratmanın 22 Kuralı* kitabında duygular olmadan satışın olamayacağı anlatılırken yayılma kuralından bahsedilir. Yayılma kuralı bir anlamda tüketicilerin zihninde güçlü bir marka yaratmak için marka alanını çok genişletmemek gerektiğinden, markanın yayıldığı alanın genişlemesinin, gücünün azalmasına neden olacağından dem vurur.

Değerler inançları, inançlar tutumları, tutumlar davranışları etkiler. İknanın temeli de budur. Bu nedenle Ali'nin topu satması için duygu bağlantısı önemlidir. Ayrıca, duyguları kapalı kapılar ardında tutamazsınız. Bugün markaların tüketicilerle duygusal bağ kurması şart. Duygular satışın merkezinde olmalı. Duygular insanların satın alma davranışını birebir etkiliyor. Hatta çoğu durumda duygular, düşüncelerden önce geliyor ve daha hızlı yayılıyor. Bu nedenle de duygulara yatırım yapmalısınız.

Duygusal bağ kurmak, rasyonel düşüncelerden önce gelir. Tasarım, ambalaj ve kullanılabilirlik gibi özellikler, tüketicileri markaya çekme konusunda çok önemli bir yere sahiptir. Markaların atması gereken ilk adımlardan biri, tasarımla kişilerde heyecan, güven, neşe gibi olumlu duygular yaratmaktır. Bu olumlu duygulardır firmaların satış formasyonunu rahatlatan. Açıkça duyguları ölçemezseniz, markaları yönetemezsiniz. Artık markalar, tüketiciler için vitrine bazı duygular ile ilişkilendirilerek, hatta o duygular ile tanımlanarak çıkmaktadır. Böylece satın almada para ile alışveriş yapmanın dışında, iyi hissedilen duyguların iyi hissettiren markalardan satın alınması söz konusu olmaktadır. Bu noktada da aslında aşkla yaratılan markalar görünüyor.

Düşünsenize, 1942'de Coca-Cola "Coca-Cola'ya benzeyen tek şey Coca-Cola'nın kendisidir. Coca-Cola, gerçektir" başlıklı bir reklam kampanyası başlattı. Tüm bu kurallar ile birlikte duyguların devreye girmesi ve bu şekilde tüketici ile diğer markaların ulaşamayacağı bağların kurulması, duygular ve markalama için en önemli etkenlerden biri oldu. Markalar temelde aynı fonksiyonel özellikleri verir, ürünler standartlaşır, tüketicide uyandırdıkları duygu ve bu duygunun sürekliliği tercih nedeni olmaktadır.

Beetle'lar uzun süre popülerliğini korudu. Çok daha hızlı ve teknolojik olarak daha ileri modellerin çıkması, "vosvos" severleri tutkularından vazgeçiremedi. VW fanatikleri, bütün dünyada zaman zaman bir araya gelmeye devam ediyor. Ya da Nikon kullanıcıları dijitalleri çıksa da manuel modellerini hâlâ bir değer olarak evlerinde saklıyor. Apple, tüketicileri için bir sanat harikası olarak algılanıyor ve PC kavramını kafadan reddetmelerine neden oluyor. Bunlar, ihtiyacın bilgisel değil transformasyonel güdülerinin karşılanmasını ve tüketicinin algısında ihtiyacı olan "yaratılan mutluluğu" temsil ediyor. O yüzden birçok marka bu bahsi geçen markaların altında kalıyor. B

Fransa Avrupa'nın Tüm Oyunlarını İstiyor

Fransız hükümeti, Avrupa'nın teknoloji merkezine dönüşmek için şirketlere büyük teşvikler veriyor. Özellikle video oyun pazarına yönelik teşviklerle hem ülkenin hem de dünyanın video oyun sektörünü olgunlaştırmak mümkün olabilir

Batuhan Kurnaz



İstanbul'da geçtiğimiz ay düzenlenen Gaming İstanbul (GİST) Fuarı'a Türkiye'den çok sayıda oyun meraklısı ve oyun geliştiricisi katıldı. Ancak hızla büyüyen ve hayal gücünün de ötesine geçen bu sektörün Türkiye'de neden yeterince hızlı gelişmediği de dile getirilen sorunlar arasında. Bunun altında yatan temel nedenlerden birinin de kamunun yetersiz desteği olduğu sık sık vurgulanıyor. İyi de, hangi hükümet gerçekten video oyunlarına yönelik teşvik paketleri hazırlar ki zaten?

Cevap: Fransa. Fransız hükümeti, 2000'li yılların başında ülkeden çıkıp Kanada'ya göç eden yerel oyun stüdyolarının ardından kendi oyun sektöründe büyük kayıp yaşamış. Kanada'daki kamu desteğini gören stüdyolar akın akın oraya gitmişler; ardından Fransız hükümeti de büyük teşviklerle hem giden firmaları hem de başka stüdyoları Fransa'ya çekmek için kolları sıvamış. Fransa Ulusal Sinema ve Animasyon Merkezi'nin Video Oyunları Yöneticisi Lionel Prevot, 2003'te Fransız hükümetinin girişiminin pek çok şirketi ülkeye geri getirdiğini söylüyor ve ekliyor: "2008'de yüzde 20'lere varan vergi kolaylıkları sağlıyorduk. Şimdi ise bu, yüzde 30'lara ulaştı."

Fransa, Avrupa genelinde bu denli teşvik veren tek ülke. Video oyunları ve genel olarak teknoloji anlamında tüm Avrupa coğrafyasının merkezi olmayı hedefleyen Fransa'nın şu anda bu konuda yakın coğrafyada bir rakibi yok gibi görünüyor. Ancak uzaklara bakıldığında ABD ve Japonya hâlâ çok büyük yapılanmalara sahip ülkeler olarak duruyor. Prevot, İngiltere gibi başka ülkelerin de buna benzer atılımlar yaptığını, ancak yeterli olamadıklarını söylüyor: "Hiçbir ülkede yüzde 30'a kadar varan kolaylıklar bulamazsınız."

Peki Fransa'daki tüm bu teşvikler bize ne ifade ediyor? Prevot, teşviklerin yalnızca Fransız stüdyolarına hitap etmediğini anlatıyor. Yani Türkiye'den gelecek olan oyun şirketleri de bu teşviklerden yararlanabilecek. "Türk şirketleri zaten ürettikleri oyunları Fransa'da dağıtabilir ve burada kendilerini tanıtabilirler" diyor Prevot ve devam ediyor: "Buna ilaveten üretimde de işbirliği yapılabilir. Bir Türk şirketi bu teşviklerden yararlanmak istiyorsa Fransa'da da bir şirket kurabilir; hem de Türkiye'dekine herhangi bir müdahalede bulunmadan."

Daha bağımsız ve küçük çaplı çalışan oyun stüdyoları için durum biraz daha farklı. Prevot, bu tarz küçük ölçekli oluşumların doğrudan Fransa'ya yerleşmesi gerektiğini söylüyor ve anlatıyor: "Elbette Fransız bir stüdyo ile dışarıdan da çalışabilirler. Böylece dolaylı olarak da bu teşviklerden yararlanabilirler ve bu sayede güzel bir başlangıç da yapabilirler. Fransız şirketler, Avrupa Birliği (AB) dışından çalıştırdıkları firmalara faydalandıkları kredilerinin yüzde 20'sini sunabiliyorlar."

Buna ilaveten, GİST'te gerçekleşen görüşmelerin ardından pek çok Fransız şirketin de Türkiye pazarını tanıdığını anlatıyor Prevot. "Fuara çok büyük bir katılım oldu. Yine de Fransız sektör profesyonelleri anlamında çok iyi bir katılım yoktu. Çünkü aslında Türkiye, Fransız şirketleri için çok da bilinen bir pazar değil" diye açıklıyor Prevot ve ekliyor: "Ama yine de keşfetmeye gelen şirketler vardı ve bunların da Türkiye'yi hem coğrafi anlamda stratejik hem de yüksek büyüme potansiyelli bir pazar olarak gördüklerini söyleyebiliriz."

Fransa'da yüzde 30'a varan vergi teşvikleri , şirketlerin harcamalarının neredeyse tamamını kapsıyor. Prevot, hükümetlerinin sunduğu bu teşviklerin tüm dünyadaki oyun geliştiriciler için büyük bir fırsat olduğunun altını çiziyor ve devam ediyor: "Bir sene içerisinde pek çok Fransız ve Türk stüdyosu arasında işbirliği göreceğimize eminim. Fransa oyun sektöründe de 20 sene önce büyük bir yapılanma söz konusu değildi. Fakat bu teşviklerden yararlanmak için de şirketleşmek gerekiyordu, böylece sektörü de yapılanmaya zorladık. Aynı şekilde, bu teşviklerden yararlanmak isteyen Türk stüdyolarının da bu aşamalardan geçerek büyük şirket yapılarına erişeceğini düşünüyorum. Biz devlet yardımları ile pazarı olgunlaştıracağız, stüdyolar da sektörü büyütecek." B

“Çocuğum büyüyünce bana anne diyebilsin yeter...”

Otizmli çocuk annesi Feriha Birdal

Feriha Hanım gibi annelerin hayalleri, birçok çocuk için küçük ama otizmli çocuklar için büyük hayaller.
Fakat erken tanı ve eğitimle ulaşılamayacak hayaller değil.
Destek verseniz yeter.

TOHUM YAZIN 5290'A SMS ATIN

10 TL BAĞIŞLAYIN

www.tohumotizm.org.tr - 0 212 244 75 00

Tüm operatörlerin faturalı hatları için geçerlidir. SMS başına Türk Telekom 2 SMS, Vodafone 1 SMS bedeli ayrıca ücretlendirmekte, Turkcell ücretlendirmemektedir.

